Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung

— Eine empirische und theoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Standortfaktoren —

Dissertation
zur Erlangung des
wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität zu Göttingen

vorgelegt von

Dorit Becker

aus Großburgwedel / Krs. Burgdorf

Göttingen 1975

Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung

— Eine empirische und theoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Standortfaktoren —

Dissertation
zur Erlangung des
wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität zu Göttingen

vorgelegt von
Dorit Becker
aus Großburgwedel / Krs. Burgdorf

Göttingen 1975

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Gutachter: Professor Dr. H.-D. Deppe

Mitgutachter: Professor Dr. H. Knoblich

Tag der mündlichen Prüfung: 30. Juni 1975

Inhaltsübersicht

	Seite
Einführung	1
1 Grundbegriffe und Grundzusammenhänge der Zweigstellenexpansion und Standortforschung	5
11 Grundbegriffe	5
12 Bankbetriebliche Zielsetzungen und Zweigstellenexpansion	11
13 Ursachen und Ausmaß der Zweigstellenexpansion und Konsequenzen für die Standortforschung der Kreditinstitute	24
14 Systematisierung der Standortfaktoren zur Erfassung des Zweigstellenmarktes	37
15 Entscheidungs- und Kontrollkriterien für die betriebswirtschaftliche Beurteilung von Zweigstellenstandorten	57
2 Analyse der bankbetrieblichen Standortfaktoren auf empirischer Basis	63
21 Vorbemerkungen	63
22 Gründe für die Standortwahl neu zu errichtender Zweigstellen bzw. für die Schließung oder Verlegung von Zweigstellen	70
23 Die Faktoren Boden, Geschäfts- und Betriebsräume und Arbeitskräfte als technisch-organisatorische Voraussetzungen der Leistungserstellung	75
231 Boden, Geschäfts- und Betriebsräume	75
2311 Grundsätzliche Überlegungen zu den Problemen Miete oder Kauf, der Bauweise unddem Einsatz fahrbarer Zweigstellen	75
2312 Quantitative Raumausstattung und Angebot von Serviceleistungen durch die Zweigstellen	81
232 Arbeitskräfte	88
2321 Grundsätzliche Überlegungen zum Problem der Beschaffung	88
2322 Anforderungen an das Zweigstellenpersonal in quantitativer und qualitativer Hinsicht	91

Seite

24 Die Verkehrserschließung bzw. -lage als wesentliche Faktoren zur Bestimmung des Einzugsbereichs einer Zweigstelle 96

241 Grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung der Verkehrserschließung bzw. -lage als Standortfaktoren 96

242 Standorte nach wirtschaftlichen Zentren und Art der Bewirtschaftung unter Berücksichtigung des Pendlerproblems 98

243 Standorte nach Verkehrsadern und -knotenpunkten 103

244 Charakterisierung des verkehrsmäßig günstigsten Standortes 1o5

25 Die Marktsegment- und Wettbewerbsstruktur zur Bestimmung des örtlichen Einlagen- und Kreditnachfragepotentials einer Zweigstelle 108

251 Quantitative Bedeutung von Einlagen- und Kreditzweigstellen 108

252 Der Einfluß des gewerblichen Bereichs auf die Standortentscheidung 110

2521 Grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung des Gewerbesektors als Standortfaktor 110

2522 Branchenzugehörigkeit und Umsatz als Einflußkomponenten für das betriebliche Kreditnachfrageverhalten 111

25221 Statistischer Nachweis der Abhängigkeit der betrieblichen Kreditinanspruchnahme vom Umsatz ausgewählter Wirtschaftszweige 111

25222 Zeitliche Entwicklung der Kreditquoten ausgewählter Wirtschaftszweige 117

2523 Motive der Betriebe für die Wahl einer Zweigstelle 119

253 Der Einfluß der Bevölkerung auf die Standortentscheidung 125

2531 Grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung der Bevölkerung als Standortfaktor 125

2532 Einflußkomponenten des Sparverhaltens der Bevölkerung 127

25321 Einkommen 128

25322 Berufszugehörigkeit 131

25323 Alter und Geschlecht 138

2533 Motive der Bevölkerung bei der Wahl einer Zweigstelle 141

Seite

254 Die Wettbewerbsstruktur 145

2541 Grundsätzliche Überlegungen zur Wettbewerbsstruktur als Standortfaktor 145

2542 Image der Wettbewerber 148

2543 Bekanntheitsgrade der Wettbewerber 149

2544 Anzahl der Bankverbindungen nach Kundengruppen 151

26 Empirische Bedeutung von steuerlichen Überlegungen und Mindestreserveerfordernissen als Standortfaktoren 152

27 Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen für die Standortwahl neuer Zweigstellen 155

3 Ausgewählte Verfahren der Standortforschung in der Praxis 162

31 Verfahren zur Feststellung von Marktlücken und zur Abgrenzung von Einzugsbereichen 162

32 Verfahren zur Bewertung von potentiellen Marktlücken und bestehenden Zweigstellenstandorten 166

321 Erstellung von Polaritätenprofilen 166

322 Verfahren zur Gewinnung von Marktkennzahlen für bestehende Zweigstellenmärkte 171

3221 Ermittlung von Indikatoren zur Messung der Sparfähigkeit und des Sparwillens 171

3222 Ermittlung des Sparpotentials 176

3223 Verfahren der Konkurrenzanalyse 180

4 Theoretische Ansätze einer optimalen Standortwahl 187

41 Beispiel eines Entscheidungsvorgangs bei der optimalen Standortwahl 188

42 Versuch der Entwicklung eines Standortentscheidungsmodells auf der Grundlage empirisch abgeleiteter Ergebnisse 195

421 Einführende Bemerkungen zur Modellkonzeption 195

422 Bestimmung des realisierbaren Kreditnachfragepotentials 200

4221 Kreditnachfragepotential des gewerblichen Bereichs 201

4222 Kreditnachfragepotential der privaten Haushalte 204

Seite

423 Bestimmung des realisierbaren Einlagenpotentials 208

4231 Einlagenpotential des gewerblichen Bereichs 208

4232 Einlagenpotential der privaten Haushalte 210

424 Berücksichtigung der direkten aufwandsgleichen Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs der geplanten Zweigstelle 212

425 Entwicklung der Zielgröße und der Auswahlregel 214

426 Ausbaumöglichkeiten des Modells 219

5 Schlußbetrachtung 222

Anhang 226

Exkurs: Qualitative Gestaltung der Schalterräume neuer Zweigstellen 227

Tabellen zu Abschnitt 2532 244

Tabellen zu Abschnitt 2543 273

Tabellen zu Abschnitt 2544 279

Literaturverzeichnis 285

Verzeichnis der Graphiken, Übersichten und Tabellen V

Verzeichnis der Graphiken, Übersichten und Tabellen

			Seite
Graphik	1	- Fusions- und errichtungsbedingte Zweigstellenexpansionen 1957 - 1973	30
Graphik	2	- Kassenhalle der Volksbank Pforzheim	232
Graphik	3	- Kassenhalle der Volksbank Böblingen	234
Graphik	4	- Geschäftsstelle Mühlacker der Volksbank Pforzheim	237
Graphik	5	- Kassenhalle der Rodgaubank in Jügesheim	238
Graphik	6	- Kassenhalle der Stadtsparkasse Witten	240
Übersicht	1	- Bankstellenentwicklung nach Bankengruppen in den Jahren 1957, 1960, 1970 und 1973	32
Übersicht	2	- Prozentualer Anteil der einzelnen Bankengruppen am Stellenwachstum in den Zeiträumen 1957/60 und 1970/73 (Zweigstellenexpansion i.e.S.)	33
Übersicht	3	- Anteile an Bankstellen nach Bankengruppen in den Jahren 1957, 1960, 1970 und 1973	34
Übersicht	4	- Systematik bankbetrieblicher Standortfaktoren	47
Übersicht	5	- Beispiel eines Bewertungsschemas auf der Basis von Polaritätenprofilen	169
Übersicht	6	- Flußdiagramm zur Verdeutlichung des Entscheidungsvorgangs bei der optimalen Standortwahl	191-194
Übersicht	7	- Struktureller Aufbau des Standortentscheidungsmodells	199
Tabelle	1	- Sparkassen mit Zweigstellen nach Anzahl der Zweigstellen	65
Tabelle	2	- Gründe für die Wahl der Standorte von seit 1970 errichteten Zweigstellen	71
Tabelle	3	- Gründe für Zweigstellenschließungen bzw. -verlegungen seit der Währungsreform	74
Tabelle	4	- Räumliche Unterbringung von Zweigstellen absolut und in v.H. aller Zweigstellen	76

		Seite
Tabelle 5	Berücksichtigung einer möglichen anderweitigen Verwendung von Zweigstellen beim Bau neuer Zweigstellen	78
Tabelle 6	Bauweise der seit 1970 neu errichteten Zweigstellen	79
Tabelle 7	Durchschnittliche Quadratmeterzahl der Zweigstellen	82
Tabelle 8	Veränderung der durchschnittlichen Quadratmeterzahl der seit 1970 errichteten Zweigstellen gegenüber dem Durchschnittswert der Zweigstellen insgesamt	82
Tabelle 9	Von den Geschäftsleitungen zusätzlich zum Kassenraum für notwendig erachtete räumliche Ausstattung von neu einzurichtenden Zweigstellen	84
Tabelle 10	Von den Zweigstellen gebotene Serviceleistungen	86
Tabelle 11	Überwiegende Art der Beschaffung von Mitarbeitern für neu zu errichtende Zweigstellen	90
Tabelle 12	Durchführung von Zweigstellenpersonalbedarfsplanungen bei Kreditinstituten	93
Tabelle 13	Für durchschnittlich erforderlich gehaltene personelle Besetzung einer in der Anlaufphase (1-5 Jahre) befindlichen Zweigstelle	93
Tabelle 14	Bevorzugte Anforderungen an die qualitativen Eigenschaften des Zweigstellenpersonals	96
Tabelle 15	Standorte der Zweigstellen nach Art der wirtschaftlichen Nutzung	100
Tabelle 16	Anteil der Pendler an den Gesamtkunden und Standorte der Zweigstellen ausgewählter Kreditinstitute	101
Tabelle 17	Bedeutung von Haltestellen für die Gewinnung zusätzlicher Kunden	103
Tabelle 18	Standorte der Zweigstellen nach Verkehrsadern und -knotenpunkten	104
Tabelle 19	Charakterisierung des verkehrsmäßig günstigsten Standortes	106

		Seite
Tabelle 20	Quantitative Bedeutung von Einlagen- und Kreditzweigstellen	109
Tabelle 21	Umsätze und Kredite nach Fristigkeit und ausgewählten Wirtschaftszweigen 1968 bis 1973 in Mrd. DM	112
Tabelle 22	Regressionsgeraden, Korrelationskoeffizienten und Standardabweichung als Maßgrößen für die Abhängigkeit von Kreditinanspruchnahme und Umsatz einzelner Wirtschaftszweige	116
Tabelle 23	Kreditquoten (Kredite/Umsatz) nach Kreditarten und ausgewählten Wirtschaftszweigen 1968 bis 1973	118
Tabelle 24	Rangfolge der von den Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute vermuteten Motive für die Wahl einer Zweigstelle durch Kunden aus dem gewerblichen Bereich	121
Tabelle 25	Die Bedeutung von Kontaktstellen für die Geschäftsanbahnung mit potentiellen Kunden neu zu errichtender Zweigstellen	125
Tabelle 26	Verhältnis von mittlerem monatlichem Haushaltsnettoeinkommen und durchschnittlichem Sparkontenguthaben 1969	130
Tabelle 27	Rangfolge der von den Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute vermuteten Motive für die Wahl einer Zweigstelle durch Kunden aus der Bevölkerung	142
Tabelle 28	Geschätzter Anteil der Altkunden, der nach Eröffnung einer neuen Zweigstelle im Durchschnitt zu dieser übergewechselt ist	144
Tabelle 29	Anzahl der im Geschäftsbereich niedersächsischer Sparkassen befindlichen Konkurrenzinstitute	147
Tabelle 30	Die Bedeutung steuerlicher Überlegungen bei der Wahl eines Standortes	152
Tabelle 31	Die Bedeutung der Mindestreserveerfordernisse bei der Wahl eines Standortes	153
Tabelle 32	Rangfolge der die Raumgestaltung des Schalterraums neuer Zweigstellen bestimmenden Faktoren	228

Seite

Tabelle A1 - Verteilung des Sparguthabens privater Haushalte auf bestimmte Guthabenklassen nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969 245

Tabelle A2 - Prozentuale Abweichungen im Sparverhalten einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969 246

Tabelle A3 - Rangfolge der einzelnen Haushaltsnettoeinkommensklassen innerhalb einer Sparguthabensklasse 1969 247

Tabelle A4 - Berechnung des im Durchschnitt zu erwartenden Sparguthabens eines privaten Haushalts nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969 248

Tabelle A5 - Sparmotive und Sparziele privater Haushalte nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969 249

Tabelle A6 - Gewählte Anlageformen privater Haushalte mit Sparneigung nach dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen 1969 250

Tabelle A7 - Verteilung des Sparguthabens privater Haushalte auf bestimmte Guthabensklassen nach sozialer Stellung des Haushaltsvorstandes 1969 251

Tabelle A8 - Prozentuale Abweichungen im Sparverhalten einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte nach sozialer Stellung des Haushaltsvorstandes 1969 252

Tabelle A9 - Berechnung des im Durchschnitt zu erwartenden Sparguthabens eines privaten Haushalts nach sozialer Stellung des Haushaltsvorstandes 1969 253

Tabelle A10 - Rangfolge des angesparten Guthabens der Haushalte innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen 1969 254

Tabelle A11 - Rangfolge der einzelnen Berufsgruppen innerhalb einer Sparguthabenklasse 1969 255

Tabelle A12 - Sparmotive und Sparziele nach Beruf des Haushaltsvorstandes 1969 256

Seite

Tabelle A13 - Gewählte Anlageformen privater Haushalte mit Sparneigung nach Beruf des Haushaltsvorstandes 1969 257

Tabelle A14 - Durchschnittsguthaben pro Sparkonto im Sparkassensektor nach Regionen und Berufen 1959, 1964 und 1969 258

Tabelle A15 - Prozentuale Abweichung des regionalen Durchschnittsguthabens pro Konto vom Bundesdurchschnitt im Sparkassensektor nach Berufen 1959, 1964 und 1969 259

Tabelle A16 - Rangfolge in der Höhe des angesparten Durchschnittguthabens pro Konto im Sparkassensektor nach Regionen und Berufen 1959, 1964 und 1969 260

Tabelle A17 - Anzahl der Sparkassenbücher und Anteile der Berufe an den Sparkassenbüchern nach Regionen 1964 und 1969 261

Tabelle A18 - Regionales Spareinlagenvolumen im Sparkassensektor nach Berufen 1964 und 1965 in Mio. DM 262

Tabelle A19 - Verteilung des Sparguthabens privater Haushalte auf bestimmte Guthabenklassen nach Alter des Haushaltsvorstandes 1969 263

Tabelle A20 - Prozentuale Abweichungen im Sparverhalten einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte nach Alter des Haushaltsvorstandes 1969 264

Tabelle A21 - Berechnung des im Durchschnitt zu erwartenden Sparguthabens eines privaten Haushalts nach Alter des Haushaltsvorstandes 1969 265

Tabelle A22 - Rangfolge des angesparten Guthabens der Haushalte innerhalb der jeweiligen Altersgruppen 1969 266

Tabelle A23 - Rangfolge der einzelnen Altersgruppen innerhalb einer Guthabenklasse 1969 267

Tabelle A24 - Sparziele und Sparmotive privater Haushalte nach dem Alter des Haushaltsvorstandes 1969 268

Tabelle A25 - Gewählte Anlageformen privater Haushalte nach dem Alter des Haushaltsvorstandes 1969 269

Seite

Tabelle A26 - Anteile der Sparer an den Sparkassenbüchern nach Altersgruppen der Sparer und nach Verbandsgebieten 1964 und 1969 und durchschnittliches Guthaben je Konto und Altersgruppe im Bundesgebiet 1964 und 1969 270

Tabelle A27 - Veränderung der Anteile an den Sparkassenbüchern nach Altersgruppen der Sparer und nach Verbandsgebieten von 1964 zu 1969 271

Tabelle A28 - Durchschnittlicher Spareinlagenbestand je Sparkonto und Ersparnis im Sparkassensektor nach Alter und Geschlecht 1959, 1964 und 1969 272

Tabelle A29 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1973 274

Tabelle A30 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Beruf des Befragten 1973 275

Tabelle A31 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Alter und Geschlecht des Befragten 1973 276

Tabelle A32 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Bundesländern 1973 277

Tabelle A33 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Gemeindegrößenklassen 1973 278

Tabelle A34 - Anzahl der Bankverbindungen nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1973 280

Tabelle A35 - Anzahl der Bankverbindungen nach Beruf des Befragten 1973 281

Tabelle A36 - Anzahl der Bankverbindung nach Alter und Geschlecht des Befragten 1973 282

Tabelle A37 - Anzahl der Bankverbindungen nach Bundesländern 1973 283

Tabelle A38 - Anzahl der Bankverbindungen nach Ortsgrößenklassen 1973 284

Einführung

Ziel der empirischen und theoretischen Untersuchungen dieser Arbeit ist es, einzelwirtschaftliche Fragestellungen der bankbetrieblichen Zweigstellenexpansion und Standortwahl zu analysieren und damit einen Beitrag zur Standortforschung im Kreditgewerbe zu leisten.

Im Kreditgewerbe der Bundesrepublik Deutschland ist in den letzten Jahren eine ständige Verschärfung des Wettbewerbs der Kreditinstitute untereinander und mit anderen Instituten des finanziellen Sektors zu beobachten.[1] Verursacht wurde diese Entwicklung u.a. durch die starke Zweigstellenexpansion nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung für die Neuerrichtung von Zweigstellen.[2] Aufgrund des geringer werdenden Spielraums für eine weitere Ausdehnung der Stellennetze einzelner Institute bzw. Institutsgruppen[3] müssen die Kreditinstitute Rentabilitätsgesichtspunkten im Zusammenhang mit der Standort-

---

[1] Vgl. J.E. Cramer, P.J. Hilpert und Roger-Team, Die herausgeforderten Banken. Marketing - Management - Mitarbeiterführung. 2. überarb. u. erg. Aufl., Frankfurt a.M. 1974, S. 15 f. Zur Definition des finanziellen Sektors vgl. H.-D. Deppe, Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Geldwirtschaft. Bd. 1: Einführung und Zahlungsverkehr. Stuttgart 1973, S. 102 f.

[2] Vgl. hierzu die Ausführungen bei H.-D. Deppe, Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geb. von Wilhelm Hasenack. Hrsg. v. H.-J. Engeleiter. Herne und Berlin 1966, S. 398.

[3] Vgl. J. Süchting, Aspekte langfristiger Personalplanung in Kreditinstituten, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 13 (1971), S. 66.

wahl besondere Beachtung schenken.[1] Die Wahl optimaler Standorte für bankbetriebliche Zweigstellen ist ohne intensive Standortforschung für Kreditinstitute nicht mehr denkbar.

Von einer bankbetrieblichen Standorttheorie oder Standortlehre kann bisher - im Gegensatz zur Theorie des Standortes von Industrie- bzw. Handelsbetrieben - noch nicht gesprochen werden. Aufgrund der Eigenart bankbetrieblicher Leistungen, der Breite des Leistungsprogramms und des von den Kreditinstituten bedienten Kundenkreises ist eine Übertragung von Erkenntnissen der optimalen Standortwahl von Industrie- oder Handelsbetrieben nicht oder nur bedingt möglich. Bei der industriellen Standortwahl stehen im wesentlichen Kostenüberlegungen im Vordergrund. Dagegen spielen bei Kreditinstituten der Absatz von Bankleistungen und damit Ertragsgesichtspunkte eine entscheidende Rolle. Auch die Standortwahl von Handelsbetrieben kann nur bedingt mit der Standortwahl von Kreditinstituten verglichen werden, da sich u.a. die Kundenkreise von Einzelhandels- bzw. Großhandelsbetrieben z.T. sehr von den Kundenkreisen der Kreditinstitute unterscheiden und/oder nur einen Teil der Bankkunden umfassen. Daher sind bei der Beurteilung der Standorteignung für die Errichtung neuer Geschäftsstellen von Industrie- und Handelsbetrieben sowie von Kreditinstituten jeweils verschiedene Maßstäbe anzulegen.

---

[1] In den ersten Jahren nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung hat die Deutsche Bundesbank mehrfach in ihren Monatsberichten auf die Gefahren einer zu starken Expansion des Stellennetzes der Kreditinstitute hingewiesen, die insbesondere in einer Beeinträchtigung der Rentabilität der Institute liegen können. Vgl. hierzu beispielsweise: Die Entwicklung des Zweigstellennetzes der Kreditinstitute nach Wegfall der Bedürfnisprüfung, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 11 (1959), Nr. 10, S. 60. - Näheres zum Rentabilitätsproblem bei H.-D. Deppe, Wie viele Bankstellen braucht die Kundschaft?, "Bank und Markt", Frankfurt a.M., Jg. 2 (1973) H. 1, S. 28-30.

In der bankbetrieblichen Literatur erschienen erst in den letzten Jahren einige Beiträge, die sich mit den Standortproblemen von Kreditinstituten beschäftigen. In diesen Beiträgen stehen zum einen raumwirtschaftliche Gesichtspunkte der Standortverteilung von Kreditinstituten im Vordergrund[1], zum anderen werden auch einzelwirtschaftliche Fragestellungen der bankbetrieblichen Standortwahl behandelt.[2] Die Kreditinstitute selbst waren in den letzten Jahren darum bemüht, Verfahren zur Beurteilung von bestehenden Zweigstellenmärkten zu entwickeln.[3] Dabei ging es vorwiegend um Methoden für eine Auswertung betriebsinterner Unterlagen und um die Lösung von Teilproblemen der Standortbeurteilung. Empirisches Material über die Bedeutung der Standortfaktoren für die einzelwirtschaftliche Standortwahl und für die Errichtung von Zweigstellen stand bisher in zusammenfassender Sicht nicht zur Verfügung. Die vorliegende Arbeit versucht, diese Lücke zu schließen. Neben quantitativ meßbaren ökonomischen Tatbeständen finden auch qualitative Gesichtspunkte Berücksichtigung, die die Standortwahl und die zukünftige Entwicklung geplanter Zweigstellen beeinflussen und damit zum Standortfaktor werden.

---

[1] Vgl. z.B. J.D. Siepmann, Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. F. Voigt. Bd. 40). Berlin 1968

[2] Vgl. z.B. H. Fuchs, Planung und Probleme des Standortes von Kreditinstituten. Kölner Dissertation 1969; W. Heinle, Der Standort des Bankbetriebs. Eine Untersuchung über die Einflußkomponenten der bankbetrieblichen Standortwahl. Heidelberger Dissertation 1970; G. Zink, Der Versuch einer modelltheoretischen Lösung des bankbetrieblichen Standortproblems, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 18 (1970), S. 173-181; derselbe, Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Standortanalyse im Kreditgewerbe, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 18 (1970), S. 286-302; derselbe, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 19 (1971), S. 19-31.

[3] Vgl. hierzu insbesondere Teil 3 dieser Arbeit.

Teil 1 erläutert die für das weitere Verständnis und den Aufbau der Arbeit erforderlichen Grundbegriffe und Grundzusammenhänge der Zweigstellenexpansion und Standortforschung. Neben einer Darstellung der ökonomischen und geschäftspolitischen Hintergründe der Zweigstellenexpansion geht es dabei vor allem um eine vollständige Erfassung und Systematisierung der bankbetrieblichen Standortfaktoren. Teil 2 bildet den eigentlichen Kern der Arbeit. Auf der Grundlage primärstatistischer Erhebungen erfolgt eine empirische Analyse der bankbetrieblichen Standortfaktoren, die Aufschluß darüber gibt, welchen Standortfaktoren die Kreditinstitute in der Vergangenheit bei der Standortwahl für Zweigstellen besondere Bedeutung zugemessen haben. Anhand sekundärstatistischen Materials wird ferner das Verhalten bestimmter Marktsegmente im Spareinlagen- und Kreditgeschäft untersucht, um Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, in welcher Weise die spezifischen Ausprägungen einzelner Standortfaktoren die Höhe des Beschaffungs- und Absatzpotentials von Zweigstellen beeinflussen. In Teil 3 werden in der Praxis angewendete Verfahren der Standortforschung dargestellt und diskutiert, die eine Beurteilung potentieller oder gegebener Standorte ermöglichen sollen. Teil 4 versucht schließlich den Prozeß der Standortwahl an einem Beispiel zu verdeutlichen und auf der Basis einiger empirischer Ergebnisse ansatzweise ein Standortentscheidungsmodell zu entwickeln. In einem Exkurs im Anhang der Arbeit werden abschließend neuere Entwicklungstendenzen in der Gestaltung von Kundenräumen neuer Zweigstellen aufgezeigt.

1 Grundbegriffe und Grundzusammenhänge der Zweigstellenexpansion und Standortforschung

11 Grundbegriffe

In dieser Arbeit wird der Begriff Zweigstelle gebraucht im Sinne einer räumlich von der Hauptverwaltung eines Kreditinstituts getrennten und rechtlich unselbständigen Betriebseinheit. Der Begriff schließt alle in der Praxis vorzufindenden Erscheinungsformen wie beispielsweise Annahmestelle, Depositenkasse, Filiale, Zweigniederlassung, Zahlstelle o.ä. ein.[1]

Unter einem Standort wird in der Betriebswirtschaftslehre i.a. "ein geographischer Ort mit gegebenen Eigenschaften verstanden, an dem die Unternehmensleitung Produktivfaktoren einsetzt, um Leistungen im weitesten Sinne zu erstellen".[2] Für Kreditinstitute bedeutsam im Zusammenhang mit dem Einsatz fahrbarer Zweigstellen ist die Differenzierung Ritschls[3] nach festem und beweglichem Standort. Betrachtet man das Standortproblem der Kreditinstitute unter geographischen Aspekten, so lassen sich ferner vier Standorttypen unterscheiden[4]:

---

[1] Näheres zur Definition siehe S.27 dieser Arbeit sowie D. Feuerherdt, Der Begriff der Zweigstelle, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 2 (1960), S. 4; ferner H. Kühl, Das marktpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung. Göttinger Dissertation 1967, S. 16-18. Zum Begriff und Ausmaß der Zweigstellenexpansion vgl. die Ausführungen auf S. 27 ff. dieser Arbeit.

[2] H.-P. Liebmann, Die Standortwahl als Entscheidungsproblem. Ein Beitrag zur Standortbestimmung von Produktions- und Handelsbetrieben. Würzburg und Wien 1971, S. 13.

[3] Art. Standort und Standortlehren (H. Ritschl). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. völlig neu bearb. Aufl. Hrsg. v. H. Seischab und K. Schwantag. Bd. III. Stuttgart 1960, Sp. 5031 f.

[4] Ähnlich auch: W. Heinle, a.a.O., S. 7, und H. Fuchs, a.a.O. S. 12.

Typ A: internationaler Standort (Standort im Ausland),
Typ B: regionaler Standort (Standort in einem Bundesland oder Westberlin),
Typ C: lokaler Standort (Standort an einem Ort),
Typ D: innerbetrieblicher Standort.

Standorte im Ausland gewinnen für Kreditinstitute im Zuge der fortschreitenden internationalen Wirtschaftsverflechtung der Länder an Bedeutung. Dieses Standortproblem stellt sich für Kreditinstitute in folgenden Alternativen: in der Errichtung von Repräsentanzen oder eigenen Geschäftsstellen oder auch als Problem der Kooperation mit ausländischen Banken, wobei oftmals unter gemeinsamer Beteiligung mehrerer Kreditinstitute aus verschiedenen Ländern neue Unternehmen gegründet werden.

Das regionale Standortproblem als mögliches Vordringen in bisher nicht vom eigenen Institut mit Bankleistungen versorgte Bundesländer innerhalb Westdeutschlands gilt insbesondere für Regionalbanken, kann aber auch für Privatbankiers oder andere Institute relevant sein.[1] Die Wahl der Standorttypen A und B stellt eine Grundsatzentscheidung dar, die nicht von allen Kreditinstituten getroffen werden kann (beispielsweise nicht von Sparkassen und Kreditgenossenschaften).

Die lokale Standortwahl ist als geographisches Standortproblem dagegen für alle Kreditinstitutstypen von wesentlicher Bedeutung. Da letzten Endes auch bei einer Entscheidung für Standorttyp A oder B ein Kreditinstitut die Frage nach dem lokalen Standort nicht unbeantwortet lassen kann, soll dem Standorttyp C in dieser Arbeit besonderes Gewicht beigemessen werden.

---

[1] Die Bayerische Hypotheken- und Wechselbank eröffnete allein 1973 neben 15 neuen Außenstellen innerhalb Bayerns 8 weitere neue Filialen im gesamten Bundesgebiet. Vgl. Bayerische Hypotheken- und Wechselbank. Bericht über das Geschäftsjahr 1973. München 1974, S. 34.

Das innerbetriebliche Standortproblem kann als ein Problem der räumlichen und sachlichen Anordnung von Produktionsmitteln angesehen werden.[1] Es spielt als überwiegendes Organisationsproblem lediglich im Zusammenhang mit Fragen der technisch-organisatorischen Gestaltung einer Zweigstelle eine Rolle und soll daher im Rahmen der Arbeit nur am Rande angesprochen werden.[2]

Seit der von Heinrich v. Thünen[3] entwickelten landwirtschaftlichen Standorttheorie, dem Beginn der industriellen Standorttheorie mit Alfred Weber[4] und deren Erweiterung und Modifizierung für den Handelsbetrieb durch Seyffert[5] und Behrens[6] hat man die unterschiedliche Bedeutung einzelner Gegebenheiten oder Bedingungen an einem geographischen Ort für dessen Eignung zum Standort von Betrieben verschiedener Wirtschaftszweige erkannt. Es kann nicht Ziel dieser Arbeit sein, auf die Entwicklung der einzelnen Standortlehren einzugehen[7]; die Frage aber, welche Faktoren für die Standortwahl von Kreditinstituten von besonderer Bedeutung sind, ist grundsätzlicher Art.

---

[1] Vgl. auch Art. Standort (H.-P. Liebmann). Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Hrsg. v. B. Tietz. Stuttgart 1974, Sp. 1916.

[2] Vgl. den Exkurs im Anhang dieser Arbeit, S. 227-243.

[3] J.H. v. Thünen, Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Jena 1826. 2. Aufl. Jena 1921.

[4] A. Weber, Über den Standort der Industrien. 1. Teil. Reine Theorie des Standorts. 2. Aufl. Tübingen 1922.

[5] R. Seyffert, Der Standort der Einzelhandelsbetriebe. In: Handbuch des Einzelhandels. Hrsg. v. R. Seyffert. Stuttgart 1932, S. 151-163.

[6] K.Ch. Behrens, Der Standort der Handelsbetriebe. Köln u. Opladen 1965; Derselbe, Allgemeine Standortbestimmungslehre. Opladen 1971.

[7] Vgl. hierzu z.B. W. Meyer, Die Theorie der Standortwahl. Entwicklung, Inhalt und wirtschaftstheoretische Behandlung des Standortproblems. (Volkswirtschaftliche Schriften. Hrsg. v. J. Broermann, Heft 54). Berlin 1960, insbes. S. 16-44; K. Riehm, Vergleich der Standorttheorien. Göttinger Dissertation 1968.

Der Begriff des Standortfaktors wurde entscheidend von A. Weber geprägt. Weber verstand darunter "einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Ort oder auch generell an Plätzen bestimmter Art vollzieht".[1] Allerdings grenzte Weber diesen Vorteil auf eine "Ersparnis an 'Kosten'"[2] ein und schloß damit alle Einflüsse aus, die ein bestimmter geographischer Ort auf den Absatz und damit die Erlöslage eines Unternehmens ausübt. Diese Vernachlässigung der Absatzseite erscheint aus der damaligen Sicht eines Industriebetriebes (Verkäufermarkt) durchaus verständlich. Noch heute wird dem Kostenaspekt bei der Standortwahl von Industriebetrieben eine Vorrangstellung eingeräumt. Nach einer empirischen Untersuchung des Ifo-Instituts München für 1965 bis 1967 verneinten ca. zwei Drittel der befragten Industrieunternehmen einen Einfluß des Absatzmarktes auf die Standortwahl.[3]

---

[1] A. Weber, a.a.O., S. 16.

[2] Ebenda. Weber unterschied dabei als generell geltende Kostenvorteile: Transportkosten-, Arbeitskosten- und Agglomerationsvorteile. Ebenda, S. 18 f.

[3] Die Bedeutung des Absatzmarktes für Standortüberlegungen ist jedoch von Branche zu Branche verschieden. Als in dieser Hinsicht ausgesprochen standortunabhängig ist beispielsweise die Bekleidungsindustrie anzusehen, während sich andererseits z.B. die Bauindustrie in ihrer Standortwahl nach den Absatzkosten und -zeiten sowie nach den Kontakten mit den Abnehmern richtet. Auch Größe und Konkurrenzsituation des Industriebetriebes haben Einfluß auf die Abhängigkeit der Standortwahl vom Absatzmarkt. Vgl. H. Brede, Bestimmungsfaktoren industrieller Standorte. Eine empirische Untersuchung. (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr. 75). Berlin und München 1971, S. 88 ff.. Die vorwiegende Kostenorientierung der industriellen Standortwahl zeigt sich auch immer noch in den neueren theoretischen Arbeiten zur optimalen Industriestandortplanung. In ihnen reduziert sich das Optimierungsproblem im wesentlichen auf die Minimierung der Transportkosten, während andere Faktoren selten Berücksichtigung finden. Vgl. z.B. J. Bloech,

Fortsetzung der Fußnote siehe Seite 9.

Eine solche Betrachtungsweise ist für Handelsbetriebe[1] und auch für Bankbetriebe nicht ausreichend, da bei beiden absatzpolitische Aspekte der Standortwahl besondere Bedeutung besitzen. Der Begriff des Standortfaktors muß daher für den Bankbetrieb so weit gefaßt werden, daß sowohl Kosten- als auch Ertragsgesichtspunkte Berücksichtigung finden. Dieser Arbeit soll die Definition von G. Zink[2] zugrunde gelegt werden, der unter Standortfaktoren "die an einem Ort anzutreffenden Gegebenheiten und Gestaltungskräfte [versteht], die auf die bankbetriebliche Unternehmenstätigkeit im Hinblick auf die Realisierung des Unternehmensziels positiv oder negativ einwirken." Diese Begriffsbestimmung hat den Vorteil, daß sie neben Kosten- und Ertragsfaktoren[3], die sich direkt im Rechnungswesen

---

Fortsetzung der Fußnote 3 von Seite 8:

Optimale Industriestandorte. Würzburg und Wien 1970. Ein derartiger theoretischer Ansatz ist jedoch gerade für die Kreditinstitute in keiner Weise geeignet, das Standortproblem einer Lösung näher zu bringen, da es die Besonderheit der bankbetrieblichen Leistung mit sich bringt, daß die Transportkosten - im Gegensatz zu den Industriebetrieben - bei Standortüberlegungen als Entscheidungskriterium keine Bedeutung besitzen können. Vgl. auch G. Zink, Der Versuch einer modelltheoretischen Lösung..., a.a.O., S. 175. Zum Begriff und Wesen der bankbetrieblichen Leistung vgl. H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten. Stuttgart 1969, S. 25 ff.; G. Zink, Ansatzpunkte..., a.a.O., S. 293 f.

[1] Vgl. K.Ch. Behrens, Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 1.

[2] G. Zink, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, a.a.O., S. 20. Ähnlich auch W. Heinle, a.a.O., S. 17.

[3] Die Begriffe Kosten- und Ertragsfaktoren werden hier in dem Sinn gebraucht, wie sie durch E. Schäfer geprägt wurden. E. Schäfer, Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung. 4. neubearb. u. erw. Aufl. Köln u. Opladen 1966, S. 8.

niederschlagen[1], auch die Berücksichtigung indirekter Kosten- und Ertragsfaktoren[2] zuläßt.

In Anlehnung an den Planungsbegriff Deppes[3] bedeutet Standortplanung den Vollzug eines systematischen gedanklichen Prozesses, der durch eine Analyse der für die Standortwahl relevanten Faktoren und Beziehungen zur Entwicklung von Instrumenten zur Beurteilung der Standorteignung und damit zu Entscheidungen führt, die zukünftiges Handeln im voraus festlegen. Standortplanung und Standortforschung stehen in einer Zweck-Mittel-Beziehung zueinander. Während die Standortplanung ein Entscheidungsinstrument darstellt, hat die Standortforschung im wesentlichen die Aufgabe, die für die Standortentscheidung notwendigen Informationen zu beschaffen. Umfangreiche theoretische und praxisbezogene Kenntnisse über einzelbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge im Einzugsbereich einer neuen Zweigstelle bilden die Basis, auf der die Standortforschung insbesondere folgende Fragen zu klären versucht:[4]

1. Welche Standortfaktoren sind für die Standortentscheidung relevant?
2. In welcher Beziehung stehen diese Faktoren zueinander?
3. In welchem Umfang wirken die Faktoren auf die Standortentscheidung?
4. Welche Ausprägungen haben die Standortfaktoren an bestimmten Standorten?

---

[1] z.B. Kosten für Arbeitskräfte und Geschäfts- und Betriebsräume als direkte Kostenfaktoren oder das Kreditnachfragepotential als direkter Ertragsfaktor.

[2] z.B. Verkehrserschließung, Sparneigung oder Image der Wettbewerber.

[3] Vgl. H.-D. Deppe, Planung in Kreditinstituten. Vorträge auf der Betriebswirtschaftlichen Tagung 1968 der Sparkassenorganisation. Stuttgart 1968, S. 2.

[4] Vgl. auch P. Wotzka, Standortwahl im Einzelhandel. Standortbestimmung und Standortanpassung großstädtischer Einzelhandelsbetriebe. (Veröffentlichungen der HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung). Hamburg 1970, S. 116; vgl. zu folgendem ferner die Ausführungen über die Systematik der Standortfaktoren auf S. 37 ff. sowie Teil 2 dieser Arbeit.

5. Wie sind die Ausprägungen der Standortfaktoren an bestimmten Standorten im Hinblick auf die zukünftige Geschäftsentwicklung einer geplanten Zweigstelle und damit auf die Realisierung der mit der Zweigstellenexpansion verbundenen Zielsetzungen zu beurteilen?

Die Analyse der in den Punkten 1 bis 3 angesprochenen Problemkomplexe dient der systematischen Erfassung der Entscheidungsparameter für die Standortplanung. Die Fragestellungen in den Punkten 4 und 5 haben eine Analyse und Beurteilung bestimmter Standortbedingungen zum Ziel. Bei diesen Standortbedingungen handelt es sich im wesentlichen um Datenkonstellationen, die von einem Kreditinstitut zum Zeitpunkt der geplanten Zweigstellenerrichtung nicht beeinflußt werden können. Bei der Standortentscheidung sind jedoch künftige Entwicklungen der Standortbedingungen ebenfalls zu berücksichtigen, wobei mögliche Aktivitäten der Bankleitung in einigen Fällen auf die Entwicklung der Standortbedingungen Einfluß zu nehmen vermögen.[1] Die Standortforschung hat daher ferner die Aufgabe, grundlegende Informationen über Entwicklungschancen einer Zweigstelle an einem geplanten Standort bereitzustellen.

Die Standortforschung orientiert sich an den allgemeinen einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen der Kreditinstitute sowie an den mit der Zweigstellenexpansion verbundenen Zielen. Aus diesen Zielsetzungen werden dann spezifische für die Standortplanung erforderliche Entscheidungsregeln abgeleitet.

12 Bankbetriebliche Zielsetzungen und Zweigstellenexpansion

Die Grundlinien der Geschäftspolitik eines Kreditinstituts werden neben rechtlichen Normen, der Konkurrenzsituation u.ä. auch von seinen obersten Zielsetzungen bestimmt. Die

---

[1] Z.B. wenn durch Werbemaßnahmen der Kreditinstitute oder konditionenpolitische Maßnahmen bisherige Verhaltensweisen gegebener oder potentieller Kundenkreise beeinflußt werden.

neuere bankbetriebliche Literatur stellt vor allem drei oberste Zielsetzungen heraus, an denen sich die Geschäftspolitik aller Kreditinstitute orientiert[1]:

1. Streben nach einem angemessenen Gewinn bzw. nach Aufrechterhaltung eines angemessenen Gewinnniveaus,
2. Streben nach einer Erhöhung des Marktanteils und
3. Streben nach einer angemessenen Eigenkapitalausstattung.

Ferner gelten für einzelne Bankengruppen spezielle Zielsetzungen[2]: für die Sparkassen die Erfüllung des öffentlichen Auftrags, der früher als Gemeinnützigkeitsprinzip bezeichnet wurde, und für die Kreditgenossenschaften die Realisierung des Förderungsprinzips. Beide Zielsetzungen

---

[1] Vgl. z.B. R. Kolbeck, Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften. (Schriftenreihe des Instituts für Kreditwirtschaft und Finanzierung. Hrsg. v. K.F. Hagenmüller. Bd. 11). Wiesbaden 1971, S. 90-116; A. Herrhausen, Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 11 (1971), S. 355; N. Loos, Die Marktpolitik der Kreditinstitute. Stuttgart 1969, S. 56; Art. Bankbetriebslehre (H.-D. Deppe). Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. v. E. Grochla u. W. Wittmann. 4. völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart 1974, Sp. 406.

[2] Vgl. hierzu z.B. K.F. Hagenmüller. Der Bankbetrieb. Bd. III: Rechnungswesen - Bankpolitik. 3. völlig überarb. Aufl. Wiesbaden 1970, S. 270 ff.; H.-J. Krümmel, Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. (Schriftenreihe Annales Universitalis Saraviensis. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung. Heft 11). Köln, Berlin, Bonn u. München 1964, insbesondere S. 184.

schließen in der Regel das Streben nach einem angemessenen Gewinn ein.[1] Das für die Kreditbanken geltende Streben nach Gewinnmaximierung kann dagegen als eine letzte Steigerung des Gewinnstrebens angesehen werden.

Im Hinblick auf das Gewinnstreben der Kreditinstitute stellt sich insbesondere die Frage nach den Erfolgseffekten der Zweigstellenexpansion. Bei einer Messung des Umfangs der Erfolgseffekte der Zweigstellenexpansion ergeben sich jedoch Probleme dadurch, daß zusätzliche Erträge, aber auch Aufwendungen aus der Neugründung einer Zweigstelle dieser neuen Zweigstelle bisher nicht befriedigend verursachungsgemäß zugerechnet werden können und die Höhe dieser zusätzlichen Erfolgseffekte aufgrund der Unsicherheit der Erwartungen in der Praxis nicht genau vorausgeschätzt werden kann.[2] An dieser Stelle sei daher nur auf einige mögliche Erfolgseffekte hingewiesen, die sich aus einer Erweiterung des Bankstellennetzes eines Kreditinstituts ergeben können.

---

[1] Vgl. hierzu z.B. Mustersatzung für die Sparkassen in Niedersachsen v. 25.9.73, § 2 Abs. 3, abgedruckt in: Sparkassenfachbuch 1975. Hrsg. v. Deutschen Sparkassen- u. Giroverband. Stuttgart 1975, S. 127; L. Faißt, Überlegungen zur marktorientierten Führung und Organisation von Sparkassen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 7; J. Völling, Die geschäftliche Konzeption der Sparkassen, "Sparkassen international", Genf, Jg. 60 (1974), H. 1, S. 5-7; Bericht der Bundesregierung über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung. Bundes-Drucksache V/3500. Bonn 1968, S. 36 (Wettbewerbsenquête); R. Kolbeck, a.a.O., S. 123; Vgl. Deutsche Genossenschaftskasse, Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1972/73. Neuwied 1973, S. 11 u. 21.

[2] Vgl. H.-D. Deppe, Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes ...., a.a.O., S. 396.

Zusätzliche Erträge aus der Zweigstellenexpansion ergeben sich beispielsweise dann, wenn

- das Kreditgeschäft stärker ausgearbeitet werden kann, als dies ohne die Errichtung einer neuen Bankstelle möglich gewesen wäre,
- durch die Zubringerfunktion des Zahlungsverkehrs andere Dienstleistungen des Kreditinstituts in verstärktem Maße abgesetzt werden,
- durch zunehmenden Umfang der Zahlungsverkehrsgeschäfte mehr Überweisungen im eigenen Hause verbleiben und vermehrt Wertstellungsgewinne entstehen und
- durch steigende "interne Wertpapierverrechnung"[1] mehr Börsengebühren für eigene Rechnung einbehalten werden können.

Andererseits bedeutet die Zweigstellenexpansion vor allem eine Erhöhung der Fixkosten des Kreditinstituts.[2] Bewirkt die Zweigstellenexpansion jedoch einen gesteigerten Absatz von Bankleistungen, so kann ein Teil dieser zusätzlichen Kosten möglicherweise durch eine bessere Auslastung der Kapazitäten im technisch-organisatorischen Bereich aufgefangen werden und zu einer Verringerung der Leerkosten führen. Durch ein Wachstum der primären Einlagen, insbesondere der Spareinlagen, verringert sich ferner die Abhängigkeit des Kreditinstituts vom Geld- und Kapitalmarkt. Dies kann vor allem in Zeiten starker Liquiditätsverknappung am Geldmarkt ein Sinken der Refinanzierungskosten für das Gesamtinstitut bewirken, da weniger Kredite zu hohen Geldmarktsätzen am Geldmarkt aufgenommen werden müssen und sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß das Kreditinstitut sogar als Geldgeber auftreten kann.

---

[1] Vgl. hierzu H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum..., a.a.O., S. 202.

[2] Vgl. derselbe, Wie viele Bankstellen braucht die Kundschaft?, a.a.O., S. 29.

Die Aufrechterhaltung eines bestimmten Gewinniveaus wird i.d.R. nur dann erreicht werden können, wenn die zusätzlichen Kosten der Zweigstellenexpansion durch zusätzliche Erträge aus einem erhöhten Absatzpotential (zusätzliche Kreditvergabe, Verbesserung der Kreditnachfragestruktur, zusätzliche Dienstleistungen im Zahlungsverkehr[1]) und/oder verbesserte Refinanzierungsmöglichkeiten (verstärkte Refinanzierung durch Anziehen von Spareinlagen, geringere Abhängigkeit vom Geld- und Kapitalmarkt) kompensiert oder überschritten werden können.[2] Diesen beiden Aspekten ist bei der Standortsuche für neue Zweigstellen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Das Marktanteilstreben eines Kreditinstituts äußert sich in dem Bemühen, den eigenen Absatz bankbetrieblicher Leistungen im Verhältnis zum Absatz bankbetrieblicher Leistungen anderer Kreditinstitute zu erhöhen. Ein Vergleich der Marktanteile des eigenen Unternehmens mit den Marktanteilen

---

[1] Vgl. H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum..., a.a.O., S. 200.

[2] Soll das vom Kreditinstitut für angemessen erachtete Gewinniveau aufrechterhalten werden, so stellt sich der Geschäftsleitung möglicherweise u.a. die Frage, ob die Kunden die zusätzlichen Kosten der Zweigstellenexpansion tragen sollen. Allerdings ist es möglich, daß eine Kostenüberwälzung mit anderen einzelwirtschaftlichen Zielen, wie beispielsweise dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen oder dem Förderungsprinzip der genossenschaftlichen Kreditinstitute nicht kompatibel ist. Auch die Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Belange, z.B. die Unterstützung einer expansiven Geld- und Kreditpolitik der Deutschen Bundesbank kann einer Kostenüberwälzung entgegenstehen. Welche Schlußfolgerungen sich unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten aus einer Überwälzung der Kosten durch Zweigstellenexpansion auf den Kunden ergeben, wird von Siepmann dargestellt. Vgl. J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 345 ff.

anderer Unternehmen des Kreditgewerbes läßt Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Instituts zu.[1] So gilt eine Erhöhung des eigenen Marktanteils "in der Praxis häufig als Indiz für erfolgreiche Tätigkeit; sie trägt damit auch dem Prestigedenken der Unternehmensleitung Rechnung."[2] Da die Marktanteilserweiterung von den Kreditinstituten vor allem auch über eine Ausdehnung des Massengeschäftes angestrebt wird[3], kann angenommen werden, daß die Zweigstellenexpansion zu einem ganz wesentlichen Teil von Marktanteilsüberlegungen mitbestimmt wird.[4]

Sicherheitsüberlegungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Beurteilung der Kreditnachfrage, können ebenfalls Auswirkungen auf den Umfang der Zweigstellenexpansion eines Kreditinstituts haben. Mit der Errichtung zusätzlicher Bankstellen soll u.a. eine Verbreiterung des Kundenkreises erreicht oder in Gebiete vorgedrungen werden, die bisher noch nicht von dem Kreditinstitut erschlossen sind.[5] Durch Geschäftsverbindungen zu möglichst allen Wirtschaftszweigen oder Bevölkerungsschichten in unterschiedlichen Regionen kann beispielsweise wegen der i.d.R. unterschiedlichen konjunkturellen Entwicklung einzelner Branchen oder auch Gebiete das Kreditrisiko gemindert werden, das mit der Kreditvergabe an Unternehmen konjunkturgefährdeter Branchen verbunden ist. Eine Verbesserung der Kreditnachfragestruktur ist ebenfalls möglich.[6] So fördert z.B. die Ausdehnung

---

[1] Zu den Problemen der Messung des Marktanteils im Kreditgewerbe vgl. R. Kolbeck, a.a.O., S. 108 ff.

[2] H. Knoblich, Der Marktanteil als Unternehmensziel, "Der Markt", Wien, o.Jg. (1969), H. 30, S. 59.

[3] Vgl. H. Fuchs, a.a.O., S. 27.

[4] Vgl. auch F. Bösel, Die Bankstellenentwicklung von 1958 bis 1964. Ursachen und geschäftspolitische Konsequenzen, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 5 (1965), S. 115.

[5] Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 18 f. dieser Arbeit.

[6] Vgl. H.-D. Deppe, Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes..., a.a.O., S. 407.

des Stellennetzes eines expandierenden Kreditinstituts den Absatz standardisierter Kredite, die i.d.R. recht hohe Erträge bringen und deren Rückzahlung wegen allgemein guter Zahlungsmoral der privaten Kreditnehmer, vor allem in Zeiten schlechter Konjunktur, mit einem relativ geringen Risiko behaftet sind.[1] Auch Risiken, die mit der Vergabe von Großkrediten verbunden sind, können durch eine breite Streuung des Kundenkreises im Zuge der Zweigstellenexpansion gemildert werden. Im Zusammenhang mit der Haftungsfunktion des Eigenkapitals können sich hierdurch Konsequenzen für eine Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten ergeben. So wird die Höhe der als angemessen erachteten Eigenkapitalausstattung c.p. bei einem Institut mit mehreren Zweigstellen und einem breit gestreuten Kundenkreis niedriger angesetzt werden können als bei einem zweigstellenlosen Kreditinstitut mit relativ homogenem Kundenkreis, auch wenn beide Institute ein gleich hohes Kredit- und Geschäftsvolumen besitzen.

Auf der anderen Seite ist das Eigenkapital die Basis der Kredit- und Refinanzierungskapazität von Kreditinstituten. Ziel der Zweigstellenexpansion ist es u.a., eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit vor allem mit privaten Kunden zu erreichen (Marktanteilsstreben). Die angestrebte Expansion des Geschäftsvolumens durch Errichtung zusätzlicher Bankstellen kann u.U. eine Erhöhung des Eigenkapitals erforderlich machen, insbesondere dann, wenn die Kreditinstitute den durch den Grundsatz I der Grundsätze über

---

[1] So hat sich insbesondere im ersten Halbjahr 1975 bei den Teilzahlungsbanken gezeigt, daß trotz einer Zunahme der Arbeitslosigkeit die Ausfallquote im Ratenkreditgeschäft deutlich zurückgegangen ist. Vgl. H. Brestel, Hohe Moral der kleinen Schuldner. Sorgen machen nur die Baukredite, "Frankfurter Allgemeine Zeitung", Nr. 144 v. 26.6.1975, S. 11; G. Schneider, Konsumentenkredite in Zeiten von Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit, "Teilzahlungswirtschaft", Düsseldorf, Jg. 22 (1975), H. 3, S. 20.

das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute[1] begrenzten Spielraum für eine Gestaltung ihres Aktivgeschäftes nahezu ausgenutzt haben.[2] In diesem Fall sind ohne mögliche Anpassung der Eigenkapitalbasis einer Ausdehnung des Kreditgeschäfts und vor allem des Massenkreditgeschäfts durch starke Zweigstellenexpansion Grenzen gesetzt.

Neben der Erreichung oberster Zielsetzungen eines Kreditinstituts werden oft mit der Zweigstellenexpansion weitere Ziele angestrebt, die sich z.T. aus diesen obersten Zielsetzungen ableiten, z.T. aber auch mit den obersten Zielsetzungen nicht unbedingt kompatibel sind und von dem Kreditinstitut die Fixierung von Prioritäten erfordern. Als derartige Ziele können beispielsweise angesehen werden:

1. das Streben nach möglichst vollständiger Repräsentanz[3],
2. das Streben nach Verbreiterung des Kundenkreises[4] und
3. das Streben nach einer Verbesserung des internen Liquiditätsausgleichs im Gesamtinstitut.[5]

---

[1] Vgl. Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 1. März 1973, abgedruckt in "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 25 (1973), Nr. 4, S. 13-15.

[2] Die fast vollständige Ausnutzung des Grundsatzes I konnte 1973 bei einigen Instituten aus dem Sparkassenbereich beobachtet werden, bei denen die 1973 erwirtschafteten Jahresüberschüsse nicht ausreichten, um daraus entsprechend der Geschäftsausweitung die notwendige Aufstockung der Sicherheitsrücklage - des Eigenkapitals der Sparkassen - vornehmen zu können. Vgl. Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband Hannover, Sparkassenarbeit in Niedersachsen. Verbandsbericht 1973, S. 37.

[3] Vgl. A. Herrhausen, Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, a.a.O., S. 355.

[4] Vgl. u.a. E. Butz, Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes. (Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Hrsg. v. L. Mülhaupt, Bd. 8). Wiesbaden 1969, S. 253; H. Fuchs, a.a.O., S. 26.

[5] Vgl. L. Mülhaupt, Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen. (Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Hrsg. v. L. Mülhaupt. Bd. 1). Wiesbaden 1967, S. 11.

Das Streben nach möglichst vollständiger räumlicher Repräsentanz - sei es im Bundesgebiet, in einem Bundesland, in verschiedenen Stadtbezirken oder aber auch an den im Rahmen des Auslandsgeschäfts wichtigen internationalen Standorten - ist eng verbunden mit dem Marktanteilstreben und oftmals auch mit einem gewissen Prestigedenken.[1] Ein Kreditinstitut versucht entweder vor seinen Wettbewerbern bankmäßig unterversorgte Gebiete zu erschließen (Offensivgründungen[2], oft verbunden mit Konkurrenzmeidung) oder in einem Gebiet eine Zweigstelle deshalb zu eröffnen, weil ein anderes oder mehrere andere Institute bereits dort vertreten sind (Konkurrenzanziehung).

Zunehmende geographische Erstreckung eines Kreditinstituts erhöht die Wahrscheinlichkeit, Kunden aus allen Bevölkerungsschichten oder auch Wirtschaftszweigen zu gewinnen oder in Gebiete vorzudringen, die eine Verbesserung des internen Liquiditätsausgleichs fördern. So streben Kreditinstitute mit überwiegendem Aktivgeschäft danach, Gebiete und Kundenschichten zu erschließen, die vorwiegend nach einer Anlage überschüssiger Gelder suchen[3]. Institute mit überwiegendem Passivgeschäft trachten danach, Standorte zu wählen, die vor allem durch einen Kreditbedarf gekennzeichnet sind. Zusätzlich zur Verbesserung des internen Liquiditätsausgleichs kann die Errichtung neuer Bankstellen Liquiditätseffekte anderer Art bewirken, die in einer Erhöhung der internen Verrechnung und einer dadurch c.p. bedingten Verringerung des Zentralbankgeldbedarfs für die Durchführung von Zahlungsaufträgen bestehen.[4]

---

[1] Zum Marktanteilsstreben vgl. die Ausführungen auf S. 15 f. dieser Arbeit.

[2] Vgl. H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum..., a.a.O., S. 193.

[3] Vgl. ebenda.

[4] Vgl. hierzu ebenda, S. 202 ff.

Neben diesen mehr grundsätzlichen Überlegungen können im Einzelfall bei der Standortwahl von Zweigstellen wichtige kasuistische Tatbestände im Vordergrund stehen, so z.B. die gewerbliche Nutzung eines im Eigentum der Bank befindlichen, bisher nicht bebauten Grundstückes, das Eingehen auf Angebote zur Errichtung eines Geschäftslokals u.ä..[1]

Die Zweigstellenexpansion dient in erster Linie der Erreichung der oben angesprochenen einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen. Die Erweiterung des Bankstellennetzes berührt jedoch auch die gesamte Volkswirtschaft und damit die Erreichung oder Gefährdung gesamtwirtschaftlicher Ziele. Da der Hauptzweck bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit nicht in der Erfüllung gesamtwirtschaftlicher Aufgaben liegt, sei an dieser Stelle nur auf zwei gesamtwirtschaftliche Aspekte der Zweigstellenexpansion hingewiesen:

1. Verschärfung des Wettbewerbs durch Zweigstellenexpansion mit dem Problem der Übersetzung des Kreditgewerbes und
2. bessere Versorgung der Bevölkerung mit Bankleistungen mit der Frage nach den dadurch entstehenden gesamtwirtschaftlichen Kosten.

Unterliegt die Errichtung von Zweigstellen oder die Neugründung von Kreditinstituten keinen Restriktionen, so bedeutet der Eintritt neuer Bankstellen in den Bankenmarkt i.d.R. eine Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den einzelnen Kreditinstituten, da sich mehr Institute als vorher um die Ausschöpfung eines gegebenen Marktpotentials in einem bestimmten Gebiet bemühen. Werden keine Kartellabsprachen getroffen und ist der Wettbewerb so hart, daß der Neueintritt von Bankstellen für die bereits bestehenden Kreditinstitute einen Verlust von Marktanteilen bedeutet, so

---

[1] Vgl. zu den Motiven für Zweigstellengründungen an bestimmten Standorten die empirische Analyse in Abschnitt 22.

kann man von einer Übersetzung des Kreditgewerbes sprechen.[1]

Um einer Übersetzungsgefahr im Kreditgewerbe der Bundesrepublik Deutschland zu begegnen, wurden 1960 von den Bankenaufsichtsbehörden und den Spitzenverbänden des westdeutschen Kreditgewerbes Grundsätze über Selbstordnungsmaßnahmen auf dem Gebiet der Zweigstellenerrichtung vereinbart, denen allerdings nach Ansicht der Deutschen Bundesbank kein nachhaltiger Erfolg beschieden war.[2]

Die Deutsche Bundesbank äußerte in diesem Zusammenhang auch Bedenken hinsichtlich der Rentabilität der Kreditinstitute.[3] Daß diese Warnungen vor Rentabilitätseinbußen nicht ganz unbegründet sind, scheinen amerikanische

---

[1] Zu den Problemen der Messung vgl. D.C. Motter, und D. Carson, Bank Entry and the Public Interest: A Case Study, "The National Banking Review", o.O., Vol. 1 (1963/64), pp. 472 ff. In der amerikanischen Literatur sah man lange Zeit in der Übersetzung des Kreditgewerbes (overbanking) einen der Gründe für die zahlreichen Bankzusammenbrüche in den 30er Jahren in den USA. Vgl. z.B. ebenda, S. 474.
Spätere empirische Untersuchungen zeigten, daß amerikaniche Filialinstitute und Staaten, die Zweigstellengründungen erlaubten, von diesen Bankzusammenbrüchen in geringerem Maße betroffen zu sein schienen als filiallose Institute und Staaten, in denen Zweigstelleneröffnungen nicht gestattet waren. Vgl. z.B. G.J. Benston, The Optimal Banking Structure: Theory and Evidence, "Journal of Bank Research", Park Ridge, o.Jg. (1973), pp. 234 ff.
Empirische Untersuchungen für die Bundesrepublik Deutschland liegen aufgrund der hier vorherrschenden Struktur des Bankenmarktes nicht vor und es erscheint problematisch, von den Wirkungen der Zweigstellenexpansion in den USA, die zudem noch in eine Zeit der Wirtschaftskrise fiel, Analogieschlüsse für eine Beurteilung der Zweigstellenexpansion in Westdeutschland zu ziehen.

[2] Vgl. Deutsche Bundesbank, Zur Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1964, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 17 (1965), Nr. 3, S. 7 sowie Graphik 1 , S. 30 dieser Arbeit.

[3] Vgl. auch S. 2 dieser Arbeit.

Untersuchungen zu bestätigen: "Branch banks are typically larger, but for any given size, tend to have higher costs than unit banks."[1] Es kann angenommen werden, daß die Kostensituation westdeutscher Kreditinstitute in ähnlicher Weise beurteilt werden muß.[2] Das im Zuge der Zweigstellenexpansion verstärkt betriebene Massengeschäft zwang die Geschäftsleitungen jedoch zu betriebspolitischen Maßnahmen, die für die Kreditinstitute auch gewisse Rationalisierungsvorteile mit sich brachten.[3]

Für die Bevölkerung bedeutet die Errichtung zusätzlicher Bankstellen i.d.R. eine Verbesserung der Versorgung mit Bankleistungen, und zwar in zweifacher Hinsicht. Zum einen ist mit der Zweigstellenexpansion eine Verbreiterung des Marktleistungsangebots der Kreditinstitute verbunden, zum anderen sind Bankstellen für eine größere Zahl von Bankkunden schneller erreichbar. Für die Kreditinstitute dagegen werden durch die Zweigstellenexpansion c.p. zusätzliche Kosten verursacht.

Siepmann[4] errechnete, allerdings unter stark vereinfachenden Annahmen und unter Ausschluß der Probleme der Kostenzurechnung einen durch die Bankstellenexpansion von 1958 bis 1966 verursachten makroökonomischen Verlust von 1,7 Mrd. DM. Dieser Verlust sei entstanden, weil die Raum-Zeit-Vorteile aus neuen Stellen für bankferne Kundenschichten die zusätzlichen Kosten der Bankstellenerrichtung

---

[1] P.M. Horvitz and B. Shull, The Impact of Branch Banking on Bank Performance, "The National Banking Review", o.O., Vol. 2, (1964/65), p. 178.

[2] Vgl. W.D. Schlechthaupt, a.a.O., S. 141; H.G. Edlich, Die Zweigniederlassung als Organisationsform. (Betriebswirtschaftliche Forschungen. Hrsg. v. K. Mellerowicz u. O. Schnutenhaus, Bd. 15). Berlin 1965, S. 63. Siehe auch die Ausführungen auf S. 14 dieser Arbeit.

[3] Vgl. auch E. Aust, Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie. Frankfurt a.M. 1963, S. 184 ff.

[4] Vgl. J.D. Siepmann, Die Standortfrage bei Kreditinstituten, a.a.O., S. 343 ff.

Fortsetzung der Fußnote siehe Seite 23

(Differenz zwischen Kosten der Errichtungsinvestition und den Kosten, die durch eine Erweiterungsinvestition des ursprünglichen Bankgebäudes entstanden sind) nicht in vollem Umfang zu decken vermögen.

Da sich Kreditinstitute jedoch vorwiegend von einzelwirtschaftlichen Gesichtspunkten leiten lassen, meint Siepmann ferner, der Expansionsprozeß werde sich so lange fortsetzen, wie die durch die Stellenexpansion bedingten Zusatzkosten kleiner sind als die Ertragssteigerungen, die durch eine Ausweitung des Kreditgeschäfts erreicht werden können.[1] In diesem Fall allerdings wäre die Rentabilität der Kreditinstitute nicht gefährdet. Alle Warnungen der Deutschen Bundesbank wären also gegenstandslos. Wie jedoch oben bereits gezeigt werden konnte, sind in der Praxis einzelwirtschaftliche Überlegungen zur Zweigstellenexpansion nicht immer primär an dem Streben nach einer Gewinnsteigerung orientiert. Siepmann überträgt hier lediglich eine unter der Prämisse rationalen Handelns abgeleitete Aussage der allgemeinen ökonomischen Theorie auf die Standortproblematik.

Fortsetzung der Fußnote 4 von Seite 22

So unterstellt Siepmann beispielsweise, "daß die jährlichen Betriebskosten einer neu errichteten Geschäftsstelle 100.000 DM betragen, von denen ein Drittel als expansionsinduzierte Zusatzkosten anzusetzen sei, denen keine individuellen Raum-Zeit-Ersparnisse gegenüberstehen mögen." Ebenda, S. 344.
Die Art der Berechnung dieses makroökonomischen Verlustes erscheint jedoch problematisch, und zwar insbesondere im Hinblick auf die von Siepmann vorgenommene Bewertung der Raum-Zeit-Vorteile auf der Grundlage der jährlichen Betriebskosten einer neu errichteten Geschäftsstelle. Zum einen ist es ein grundsätzliches Problem, ob fiktive Raum-Zeit-Ersparnisse der Kunden in Geldeinheiten gemessen und ob sie ihres wertmäßigen Umfangs nach erfaßt werden können. Zum anderen ergibt sich die Frage, ob die jährlichen Betriebskosten einer neu errichteten Zweigstelle eine geeignete Bezugsbasis für die Bewertung der Raum-Zeit-Vorteile darstellen und warum gerade einem Drittel der jährlichen Betriebskosten keine Raum-Zeit-Vorteile gegenüberstehen sollen.

[1] Vgl. J.D. Siepmann, Die Standortfrage bei Kreditinstituten, a.a.O., S. 345.

Die Zweigstellenexpansion im Kreditgewerbe der Bundesrepublik Deutschland läßt sich jedoch nicht nur mit der Verfolgung einzelwirtschaftlicher bankbetrieblicher Zielsetzungen erklären, sondern sie ist auch vor dem Hintergrund allgemeiner ökonomischer Entwicklungen und daraus abgeleiteten geschäftspolitischen Konsequenzen zu sehen.

13 Ursachen und Ausmaß der Zweigstellenexpansion und Konsequenzen für die Standortforschung der Kreditinstitute

Seit Ende der fünfziger Jahre sind in Westdeutschland Tendenzen erkennbar, die zu einer Aufhebung bzw. zumindest teilweisen Aufgabe der bis zu jenem Zeitpunkt praktizierten Arbeitsteilung im Kreditgewerbe führten. Der "Trend zur Universalbank" beinhaltete für viele Kreditinstitutsgruppen eine Erweiterung des Marktleistungsangebots und die Erschließung neuer Kundenkreise, insbesondere im Geschäftsbankenbereich.[1]

Das wirtschaftliche Wachstum in der Bundesrepublik Deutschland führte zu einem steigenden mittel- und langfristigen Kreditbedarf der Wirtschaft. Dieser "Trend zum langfristigen Kredit" veranlaßte beispielsweise die Großbanken als traditionelle Hausbanken der Industrieunternehmen, ihre Refinanzierungsbasis zu erweitern[2] und dem "kleinen" Bankkunden und Sparer in stärkerem Maße als bisher Bedeutung beizumessen und ihm ihre Aufmerksamkeit zu schenken. Die Sparkassen dagegen bemühten sich, ins Industriegeschäft

---

[1] Zum Begriff des Marktleistungsangebots vgl. H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum..., a.a.O., S. 25 ff. Näheres auch bei E. Kleber, Kostenplanung in Kreditinstituten. Göttinger Dissertation 1972, S. 18 f. und G. Emmerich, Studien zur Terminplanung in ausgewählten Abteilungen von Kreditinstituten. Göttinger Dissertation 1968, S. 22 ff.

[2] Vgl. zum Vordringen des langfristigen Kreditgeschäfts und seinen Konsequenzen L. Mülhaupt, a.a.O., S. 32 ff. sowie S. 182 ff.

vorzudringen, um sich zusätzliche ertragreiche Anlagemöglichkeiten für überschüssige Gelder aus dem dominierenden Spareinlagengeschäft zu erschließen. Die Konsequenz einer derartigen Entwicklung war eine zunehmende Angleichung der Angebotspaletten[1] und der Kundenstrukturen bei den einzelnen Instituten bzw. Institutsgruppen und damit verbunden eine Verschärfung des Wettbewerbs.

Für die zu beobachtende Verschärfung des Wettbewerbs sind jedoch noch andere Faktoren ursächlich. So konnte während der letzten Jahre ein Wandel des Bankenmarktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt[2] beobachtet werden mit der Folge, daß Bankkunden bzw. Nicht-Bankkunden stärker als je zuvor umworben werden. Zunehmendes Vertrauen breiter Bevölkerungskreise zu Kreditinstituten im Zusammenhang mit der Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlungen sowie der Hang der Kunden zu möglichst großer Bequemlichkeit bei der Inanspruchnahme der Leistungen der Kreditinstitute ließen die Ausdehnung der Stellennetze zu einem wichtigen absatzpolitischen Instrument werden.[3] Hinzu kam ferner, daß die Aufhebung des Wettbewerbsabkommens im Jahre 1967 sowie die Konditionenliberalisierung[4] den Kreditinstituten eine freiere Gestaltung ihrer absatzpolitischen Aktionsmöglichkeiten eröffnete, eine Entwicklung, die durch das Eindringen ausländischer und branchenfremder Wettbewerber in den

---

1 Vgl. J.E. Cramer, P.J. Hilpert und Roger-Team, a.a.O., S. 16.

2 Vgl. P. Penzkofer, Organisatorische Aspekte einer marktorientierten Geschäftspolitik bei Universalbanken, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 13 (1971), S. 191; J.E. Cramer, Marketing im Bankbetrieb, Frankfurt a.M. 1970, S. 26.

3 Vgl. o.Verf., "Nachholbedarf" an Mikro-Bankstellen, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a.M., Jg. 18 (1965), S. 91.

4 Vgl. H.-D. Deppe, Geldwirtschaft..., a.a.O., S. 429.

westdeutschen Bankenmarkt mit z.T. neuartigen Vertriebsmethoden[1] noch gefördert wurde.

Die Zweigstellenexpansion diente in erster Linie der Gewinnung neuer Kunden, daneben aber auch einer Festigung des alten Kundenstammes. Durch die Ausdehnung des Stellennetzes sollten größere Teile der stark gestiegenen Masseneinkommen in die Bank gezogen werden. Andere Gründe für die Zweigstellenexpansionen waren des Entstehen neuer Wohnviertel und Einkaufszentren, vor allem am Rande von Großstädten, und neuer Arbeitsplätze, auch in ländlichen Gebieten.[2] Steigende Grundstücks- und Baupreise[3] ließen es auch oft für die Kreditinstitute sinnvoll erscheinen, Zweigstellen ohne einen akuten Bedarf neu zu gründen. Ebenso führte der Kampf um die Marktanteile zur Gründung neuer Bankstellen, nicht selten als Reaktion auf Konkurrenzgründungen[4], wobei sicher auch vermutet werden kann, daß Macht- und Prestigestreben in manchen Fällen eine nicht unwesentliche Rolle gespielt haben.[5]

Die Ausführungen lassen erkennen, daß die Ursachen und Gründe für eine Erweiterung des Bankstellennetzes vielfältiger Natur sind. Die wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland seit Ende der fünfziger Jahre unterstützte den Ausbau des Zweigstellennetzes und die Erreichung bankbetrieblicher Zielsetzungen. Die Verbreitung des Kundenkreises im Zuge des Trends zur Universalbank und des Trends zum langfristigen Kredits erhöhte

---

[1] Vgl. E. Floss, Bankmarketing der 70er Jahre, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 12 (1972), S. 378.

[2] Vgl. Deutsche Bundesbank, Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1965, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 18 (1966), Nr. 4, S. 40 f.

[3] Vgl. H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum..., a.a.O., S. 198.

[4] Vgl. H.-D. Deppe, Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes..., a.a.O., S. 399.

[5] Vgl. W. Heinle, a.a.O., S. 4.

die Wahrscheinlichkeit einer Verbesserung der Risikostruktur der Aktiva, förderte den internen Liquiditätsausgleich in einem Kreditinstitut und hatte positive Auswirkungen auf die Ertragssituation. In die gleiche Richtung wirkten die gestiegenen Masseneinkommen, die u.a. als Spareinlagen in die Kreditinstitute flossen und so die Abhängigkeit der Institute vom Geld- und Kapitalmarkt verringerten, aber auch in vielen Fällen zu einer Erhöhung der Marktanteile in anderen Geschäftssparten führten.

Die Analyse von Ausmaß und Konsequenzen der Zweigstellenexpansion erfordert eine Präzisierung des Begriffs der Zweigstellenexpansion. Der Begriff der Zweigstellenexpansion schließt zwei verschiedene Tatbestände ein, die für die Standortforschung der Kreditinstitute nicht in gleicher Weise relevant sind:

1. Zweigstellen von Kreditinstituten gehen häufig aus der Fusion vorher selbständiger Institute hervor, wobei ein Institut weiterbesteht, während die anderen Bankstellen als Zweigstellen des aufnehmenden Instituts weitergeführt werden. Mit dieser fusionsbedingten Zweigstellenexpansion ist ein Konzentrationsprozeß verbunden, der die Zahl selbständiger Institute verringert und zu größeren Betriebseinheiten führt.[1] Durch diesen Konzentrationsprozeß sollen Rentabilitätsverbesserungen im neuen Gesamtinstitut erzielt und ein qualifizierteres Leistungsangebot ermöglicht werden.

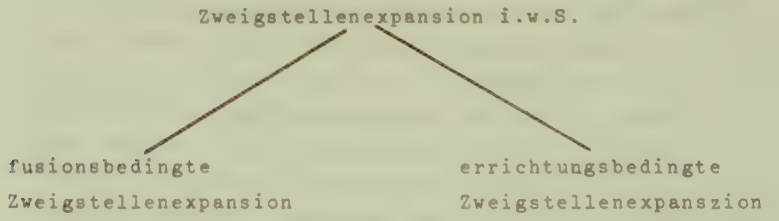
2. Zweigstellenexpansion bedeutet in erster Linie aber auch die Errichtung neuer Bankstellen (Zweigstellenexpansion i.e.S. oder errichtungsbedingte Zweigstellenexpansion). Bei der errichtungsbedingten Zweigstellenexpansion erhöht sich die Zahl der Bankstellen, die Zahl der selbständigen Institute bleibt konstant.

---

[1] Vgl. L. Mülhaupt, a.a.O., S. 8.

In beiden Fällen kann man von "Wachstum eines Kreditinstituts"[1] sprechen, und zwar im Sinne von dezentralem Wachstum als "räumlich-geographische Expansion des technisch-organisatorischen Bereichs eines Kreditinstituts durch Einrichtung neuer Bankstellen an neuen Plätzen".[2] Wenn auch mit dem von Deppe geprägten Begriff des dezentralen Wachstums in erster Linie die Neugründung "zusätzlicher organisatorischer Einheiten von einem Zentrum (Domizil des expandierenden Kreditinstituts) aus"[3], d.h. vor allem die Errichtung zusätzlicher Bankstellen verstanden wird, so beinhaltet jedoch auch die fusionsbedingte Zweigstellenexpansion ein Wachstum und damit i.d.R. eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit eines Kreditinstituts.

Wir kommen damit zu folgender Einteilung:



Da Probleme der Standortforschung insbesondere im Zusammenhang mit der errichtungsbedingten Zweigstellenexpansion auftreten, behandelt diese Arbeit vor allem Fragestellungen im Zusammenhang mit der Neuerrichtung von Zweigstellen. Damit werden Gründe, die zur Durchführung von Fusionen veranlassen, in den folgenden Ausführungen nicht näher untersucht. Ebenso werden Probleme der Über-

---

[1] Vgl. zum Wachstumsbegriff: H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum..., a.a.O., S. 14.

[2] Ebenda, S. 193.

[3] Ebenda, S. 15.

nahme von Kreditinstituten (insbesondere Bewertungsprobleme)[1] aus der Betrachtung ausgeschlossen. Diese Vorgehensweise scheint u.E. deswegen vertretbar zu sein, weil auch bei der Durchführung von Kontrollmaßnahmen zur Feststellung der Standorteffizienz[2] bereits bestehender Zweigstellen die Frage nach der Art der Entstehung der Zweigstelle (durch Fusion oder Neueinrichtung) ohne Bedeutung ist.

Graphik 1 verdeutlicht den Umfang der fusions- und errichtungsbedingten Zweigstellenexpansion für den Zeitraum von 1957 bis 1973. In der Graphik wurde bei der Ermittlung der fusionsbedingten Zweigstellenexpansion von der Annahme ausgegangen, daß der in den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank ausgewiesene Rückgang der Zahl der Kreditinstitute allein auf Fusionen beruht und die vormals selbständigen Institute nun als Zweigstellen eines anderen Instituts weitergeführt werden. Konkurse bzw. Neugründungen von Kreditinstituten treten in der Zeichnung wegen ihrer geringen Bedeutung nicht in Erscheinung.

Aus der Abbildung lassen sich fünf Entwicklungsstufen ablesen:

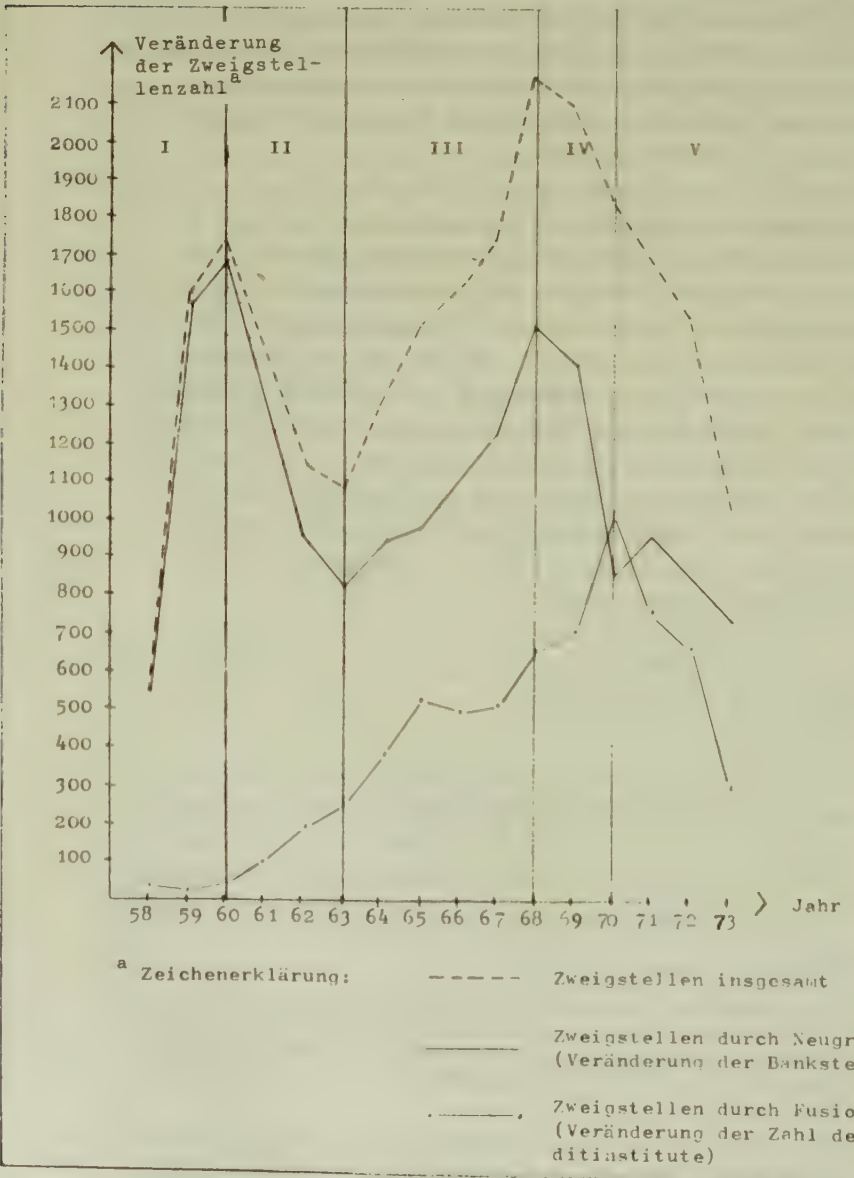
1. 1958 - 1960: In dem Zeitraum direkt nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung beruhte die Zweigstellenexpansion i.w.S. fast ausschließlich auf der Errichtung von neuen Bankstellen. 1960 erreichte die errichtungsbedingte Zweigstellenexpansion ihren absoluten Höhepunkt.

---

[1] Vgl. zu diesem Problemkomplex H. Wiechers, Bewertung und Übertragung von Sparkassenzweigstellen.(Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhlems-Universität Münster. Hrsg. v. L. Mülhaupt. Bd. 15). Wiesbaden 1973.

[2] Vgl. Abschnitt 15.Standorteffizienz bedeutet in diesem Zusammenhang, daß die Bedingungen an einem bestimmten Standort geeignet sein müssen, eine positive Geschäftsentwicklung einer Zweigstelle zu erlauben. Der Begriff ist dem der Standorteignung gleichzusetzen, kann aber nur für bestehende Zweigstellen sinnvoll angewendet werden.

Graphik 1 - Fusions- und errichtungsbedingte Zweigstellenexpansion 1957 bis 1973



Quelle: Zahlenmaterial aus: "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 26 (1974), Nr. 4, Tabelle III. 21a), S. 41.

2. 1960 - 1963: Aufgrund der Warnungen der Deutschen Bundesbank vor einer unkontrollierten Ausdehnung des Stellennetzes beschlossen die Spitzenverbände des Kreditgewerbes 1960 Selbstordnungsmaßnahmen, deren materielle Grundsätze in einer Empfehlung der Verbände in der Weise zum Ausdruck kamen, "daß sich jedes Kreditinstitut die Frage vorlegen sollte, ob mit der Errichtung den Interessen der Bevölkerung an einer ausreichenden und bequemen bankmäßigen Versorgung gedient wird."[1] Ferner wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsgesichtspunkten in genügender Weise Rechnung zu tragen.[2] Diese Selbstordnungsmaßnahmen bewirkten bis 1963 ein Nachlassen der errichtungsbedingten Zweigstellenexpansion. Dagegen gewann die fusionsbedingte Zweigstellenexpansion an Bedeutung.

3. 1963 - 1968: Dieser Zeitraum ist gekennzeichnet durch eine gleichzeitige Zunahme der errichtungs- und fusionsbedingten Zweigstellenexpansion. 1968 erreicht die errichtungsbedingte Zweigstellenexpansion erneut einen Höhepunkt.

4. 1968 - 1970: Die fusionsbedingte Zweigstellenexpansion steigt im Gegensatz zur errichtungsbedingten Zweigstellenexpansion weiter an und ist 1970 sogar größer als die Expansion des Bankstellennetzes.

5. 1970 - 1973: In den letzten drei Jahren ist Zunahme der Zweigstellen insgesamt rückläufig: ab 1970 fusionsbedingt und ab 1971 auch errichtungsbedingt.

Wegen der besonderen Bedeutung der errichtungsbedingten Zweigstellenexpansion werden in Übersicht 1 die soeben

---

[1] H.E. Sprengel, Selbstordnungsmaßnahmen des Kreditgewerbes auf dem Gebiet der Zweigstellenerrichtung, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 280.

[2] Vgl. ebenda.

Übersicht 1 - Bankstellenentwicklung nach Bankengruppen in den Jahren 1957, 1960, 1970 und 1973

Bankengruppe	1957	1960	Veränderung 1960 gegenüber 1957		1970	1973	Veränderung 1973 gegenüber 1957		Veränderung 1973 gegenüber 1970	
			abs.	v.H.[g]			abs.	v.H.[g]	abs.	v.H.[g]
Kreditbanken	2.281	3.019	+ 738	+ 32,4	5.291	6.010	+ 3.729	+ 163,5	+ 719	+ 13,6
Großbanken	795	1.086	+ 291	+ 36,7	2.656	2.925	+ 2.130	+ 267,9	+ 269	+ 10,1
Regional-u.sonst.Kreditbanken	1.116	1.539[a]	+ 423	+ 37,9	2.129	2.547	+ 1.431	+ 128,2	+ 418	+ 19,6
Zweigstellen ausl. Banken	21	21	-	-	47	72	+ 51	+ 242,9	+ 25	+ 53,2
Privatbankiers	349	373	+ 24	+ 6,9	459	466	+ 117	+ 33,5	+ 7	+ 1,5
Sparkassensektor	9.268	11.010	+ 1.742	+ 18,8	16.100	17.173	+ 7.905	+ 85,3	+ 1.073	+ 6,7
Girozentralen[b]	205	31	- 174	- 84,9	365	359	+ 154	+ 75,1	- 6	- 1,6
Sparkassen	9.063	10.979	+ 1.916	+ 21,1	15.735	16.814	+ 7.751	+ 85,5	+ 1.079	+ 6,9
Genossenschaftssektor	14.208	15.243	+ 1.035	+ 7,3	18.457	19.274	+ 5.066	+ 35,7	+ 817	+ 4,4
Zentralkassen[c]	108	113	+ 5	+ 4,6	118	106	- 2	- 1,9	- 12	- 10,2
Kreditgenossenschaften[d]	14.100	15.130	+ 1.030	+ 7,3	18.339	19.168	+ 5.068	+ 35,9	+ 829	+ 4,5
Realkreditinstitute	63	64	+ 1	+ 1,6	71	70	+ 7	+ 11,1	- 1	- 1,4
Private Hypothekenbanken	33	37	+ 4	+ 12,1	43	48	+ 15	+ 45,5	+ 5	+ 11,6
Öffentl.-recht.Grundkreditanst.	30	27	- 3	- 10,0	28	22	- 8	- 26,7	- 6	- 21,4
Teilzahlungskreditinstitute	419	588	+ 169	+ 40,3	749	585	+ 166	+ 39,6	- 160	- 21,4
Kreditinstitute mit Sonderaufgaben	50	48	- 2	- 4,0	45	47	- 3	- 6,0	+ 2	+ 4,4
Sonstige[e]	44	53	+ 9	+ 20,5	87	92	+ 48	+ 109,1	+ 5	+ 5,7
Insgesamt	26.333	30.027	+ 3.694	+ 13,9	40.800	43.251	+ 16.918	+ 64,2	+ 2.451	+ 6,0

[a] Die Zahlen für 1960 wurden aus der Addition der Bankengruppen 2) Staats-, Regional-, und Lokalbanken sowie 4) Spezial-, Haus- u. Branchebanken gewonnen. Obwohl diese Abgrenzung nicht ganz mit der später vorgenommenen Umstellung der Bankenstatistik übereinstimmt, glaubt die Verfasserin, diese kleine Ungenauigkeit vertreten zu können. Vgl. zu den Zahlen, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 14 (1962), Nr. 4, S. 51.

[b] Einschließlich Deutsche Girozentrale - Deutsche Kommunalbank.

[c] Einschließlich Deutsche Genossenschaftskasse und DZ-Bank Deutsche Zentralgenossenschaftsbank AG.

[d] Einschließlich sonstiger nicht in genossenschaftlicher Rechtsform betriebener Kreditinstitute, die dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. angeschlossen sind.

[e] Kapitalanlagegesellschaften, Wertpapiersammelbanken, Bürgschaftsbanken und sonstige Kreditinstitute.

[f] Die ab Ende 1972 in der Statistik ebenfalls mit ihrer Bankstellenzahl ausgewiesenen privaten und öffentlich-rechtlichen Bausparkassen wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit nicht in die Übersicht aufgenommen.

[g] Absolute Veränderung in v.H. des Basisjahres.

Quelle: "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 14 (1962), Nr. 4, S. 51 sowie Jg. 26 (1974), Nr. 4, S. 41*.

skizzierten Zeitabschnitte noch einmal zusammengefaßt. und es wird untersucht, welchen Anteil die einzelnen Bankengruppen an diesem Wachstumsprozeß der Bankstellen haben. Die Aufgliederung der Veränderung der Bankstellen (Zweigstellenexpansion i.e.S.) nach den einzelnen Bankengruppen zeigt, daß die Kreditinstitutstypen in unterschiedlichem Maße an diesem Expansionsprozeß beteiligt waren.

Interessant ist ein Vergleich vor allem des ersten Zeitraums von 1957 - 1960 (Wachstum 3694 Stellen) und des letzten Entwicklungsabschnitts von 1970 - 1973 (Wachstum 2451 Stellen), in denen die Bankengruppen mit folgenden Anteilen am Bankstellenwachstum beteiligt waren:

Übersicht 2 - Prozentualer Anteil der einzelnen Bankengruppen am Stellenwachstum in den Zeiträumen 1957/1960 und 1970/1973 (Zweigstellenexpansion i.e.S.)

Bankengruppen	1957/60	1970/73
Kreditbanken	20,0 v.H.	29,3 v.H.
darunter Großbanken	7,9 "	11,0 "
Sparkassensektor	47,2 "	43,8 "
Genossenschaftssektor	28,0 "	33,3 "
Teilzahlungskreditinstitute	4,6 "	- 6,5 "
Sonstige	0,2 "	0,1 "

Nach Übersicht 2 entfiel im Zeitraum von 1957 bis 1960 auf den Sparkassensektor noch fast die Hälfte der Bankstellenerweiterung, während die Kreditbanken nur ein

Fünftel und der Genossenschaftssektor nur 28 v.H. der Expansion trugen. In den letzten drei Jahren konnten jedoch die Kreditbanken und unter ihnen insbesondere die Großbanken ihren Anteil am Wachstum der Bankstellen zu Lasten des Sparkassensektors ausdehnen. Sie errichteten 1970 - 1973 nur einige Bankstellen weniger als in dem Zeitraum 1957 bis 1960 direkt nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung. Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Genossenschaftssektor. Trotzdem konnte der Sparkassensektor seinen Marktanteil an Bankstellen ausweiten (vgl. Übersicht 3).[1] Das größte relative Wachstum haben jedoch die Großbanken aufzuweisen, die in dem Betrachtungszeitraum ihren Marktanteil mehr als verdoppeln konnten.

Übersicht 3 - Anteile an Bankstellen nach Bankengruppen in den Jahren 1957, 1960, 1970 und 1973

Bankengruppen	Anteile an Bankstellen			
	1957	1960	1970	1973
Kreditbanken	8,7	10,0	13,0	13,9
darunter Großbanken	3,0	3,6	6,5	6,8
Sparkassensektor	35,2	36,7	39,5	39,7
Genossenschaftssektor	53,9	50,8	45,2	44,5
Realkreditinstitute	0,2	0,2	0,2	0,2
Teilzahlungskreditinstitute	1,6	2,0	1,8	1,4
Kreditinstitute mit Sonderaufgaben	0,2	0,2	0,1	0,1
Sonstige	0,2	0,2	0,2	0,2

[1] Wegen des hohen Marktanteils des Sparkassensektors an den Bankstellen liegt der folgenden Arbeit vor allem empirisches Material aus dem Sparkassensektor zugrunde. Die daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen zur Standortwahl und Standortforschung sind jedoch von allgemeiner Bedeutung für alle Kreditinstitute, die über Zweigstellen verfügen bzw. eine Zweigstelle einrichten wollen.

Die oben beschriebene Zweigstellenexpansion hatte eine Zunahme der Bankstellendichte (Verhältnis von Einwohner- und Bankstellenzahl) zur Folge. Während 1957 noch 4.162 Einwohner auf eine Bankstelle entfielen[1], kam Ende 1973 eine solche bereits auf 1.431 Einwohner. Da die Bankstellendichte eine Kennzahl ist, die Durchschnittswerte angibt, ist es wahrscheinlich, daß beispielsweise in Großstädten die Dichtezahlen noch höher liegen.

Es läßt sich daher nicht verkennen, daß der Spielraum zur Errichtung neuer Geschäftsstellen enger wird und damit auch die Gefahr einer Übersetzung des Bankgewerbes an Bedeutung gewinnt.[2] Mit steigender Bankstellenzahl werden die Einzugsgebiete immer kleiner, und die Zahl der Kunden, von denen die Zweigstelle "getragen" wird, muß daher notwendigerweise abnehmen. Die Bankstellendichte ist allerdings allein nicht als absoluter Maßstab zur Messung der Übersetzung des Kreditgewerbes anzusehen.[3] Ein gewisser Ausgleich für schrumpfende Einzugsbereiche und Kundenzahlen kann aufgrund weiter zu erwartenden Bevölkerungs- und vor allem Wirtschaftswachstums mit der Folge steigender Einkommen und steigender Kaufkraft durch ein wachsendes Marktpotential geschaffen werden. Deshalb muß die Kennzahl Bankstellendichte auf dem Hintergrund der Konjunktur und des Wirtschaftswachstums gesehen werden.

Mit der Gefahr der Übersetzung wächst auch die Gefahr der Fehlinvestition. Die letzten Jahre haben im Kreditgewerbe zu Kostensteigerungen geführt, an denen die Zweigstellenexpansion maßgeblich beteiligt war.[4] Soll

---

[1] Vgl. L. Mülhaupt, a.a.O., S. 13.

[2] Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 20 f. dieser Arbeit.

[3] Vgl. auch D.C. Motter and D. Carson, a.a.O., S. 512 sowie die Versuche Siepmanns, die räumliche Fehlbesetzung westdeutscher Bundesländer zu messen. J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 312 ff.

[4] Vgl. Ausführungen auf S. 14 und 22 dieser Arbeit.

die Rentabilität der Kreditinstitute durch eine weitere Zweigstellenexpansion nicht negativ beeinflußt werden, so ist eine intensive Standortforschung der Kreditinstitute erforderlich, damit nur diejenigen Standorte gewählt werden, die eine positive Geschäftsentwicklung und einen positiven Beitrag zum Erfolg des Gesamtinstituts erwarten lassen.

Fundierte Aussagen über die Eignung eines Standortes zur Errichtung einer neuen Zweigstelle sind nur möglich, wenn alle Standortfaktoren systematisch erfaßt und deren Ausprägungen an geplanten Standorten analysiert werden. Die Untersuchung der bankbetrieblichen Standortfaktoren dient dabei in erster Linie der Abgrenzung und Spezifizierung des zu erschließenden Marktes einer neuen Zweigstelle, aber auch der ständigen Kontrolle des Marktes bereits vorhandener Zweigstellen.

In diesem Zusammenhang erscheint es angebracht, kurz auf den Begriff des Zweigstellenmarktes einzugehen. Die allgemeine Wirtschaftstheorie versteht unter einem Markt "die gedankliche Zusammenfassung aller Kauf- und Verkaufakte eines bestimmten Gutes innerhalb eines bestimmten Gebietes und Zeitraumes."[1] Hinter dieser Formaldefinition steht vor allem eine reine Preis-Mengen-Betrachtung. Diese Sicht erscheint jedoch für eine betriebswirtschaftliche Analyse zu eng. Insbesondere für die Standortforschung von Kreditinstituten ist diese Definition um zwei weitere Aspekte zu ergänzen. Zum einen müssen qualitative Faktoren der Nachfrage-und Angebotsseite in die Analyse einbezogen werden, die die Intensität der Beschaffungs- und Absatz-

---

[1] H.v. Stackelberg, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Hand- und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften. Hrsg. v. E. Salin u. A. Spiethoff. 2. Aufl. Tübingen und Zürich 1951, S. 18 f; Ähnlich auch E. Schneider, Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil. Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 12. durchges. und verb. Aufl. Tübingen 1963, S. 77.

kontakte zwischen Kreditinstitut und Kunden bestimmen. Zum anderen spielen bei der Analyse von Zweigstellenmärkten zukünftige Änderungen in den Standortbedingungen für die Beurteilung der Entwicklungschancen einer geplanten Zweigstelle und damit für die Beurteilung der Intensität von Angebot und Nachfrage, aber auch der Konkurrenzintensität, eine entscheidende Rolle.[1]

Unter einem Zweigstellenmarkt soll daher in dieser Arbeit die räumliche Ausdehnung des Einflußbereichs einer Zweigstelle verstanden werden, in welchem Beschaffungs- und Absatzkontakte zwischen Kreditinstitut und Kunden bzw. potentieller Kunden möglich sind, wobei die Vielfalt der Faktoren, die die Intensität von Beschaffungs- und Absatzkontakten, die Intensität von Angebot und Nachfrage sowie die Konkurrenzintensität bestimmen implizit in dieser Definition Berücksichtigung finden. Um alle diese Faktoren zu erfassen, erfolgt im nächsten Kapitel eine Systematisierung der bankbetrieblichen Standortfaktoren.[2]

14 Systematisierung der Standortfaktoren zur Erfassung des Zweigstellenmarktes und Ablauf der Standortforschung

Gemäß der Vielfalt der in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur dargestellten Standorttheorien gibt es auch eine Vielfalt von Konzepten zur Systematisierung von Standortfaktoren. Im folgenden sollen die wesentlichsten Systematiken bankbetrieblicher Standortfaktoren auf ihre Verwendbarkeit im Rahmen einer einzelwirtschaftlichen Standortwahl untersucht werden.

---

[1] Zur Formulierung eines betriebswirtschaftlichen Marktbegriffs vgl. auch E. Leitherer, Betriebliche Marktlehre. Erster Teil: Grundlagen und Methoden. Stuttgart 1974, S. 113 f.

[2] Vgl. Übersicht 4, S. 47 dieser Arbeit.

Die erste, speziell auf Standortprobleme des westdeutschen Kreditgewerbes zugeschnittene Arbeit von J.D. Siepmann[1] nimmt die Intensität der Einflußnahme der Standortfaktoren auf die Standortentscheidung zum Gliederungskriterium.
Siepmann unterscheidet:

I. produktionswirksame, standortbeeinflussende Faktoren (Boden und Arbeitskräfte),
II. institutionelle, standortempfehlende Faktoren, (Verkehrspolitik und Standortentwertung, Steuerpolitik und Belastungsdifferenzierung sowie Notenbankpolitik und Ungleichbehandlung) sowie
III. geschäftsstrukturelle, standortbestimmende Faktoren (Bevölkerung: Bevölkerungsdichte, -verteilung und -struktur, Gewerbesektor und Konkurrenzverhältnisse).

Diese Gliederung läßt die vorwiegend volkswirtschaftliche Betrachtungsweise Siepmanns deutlich werden. Tatsächlich untersucht Siepmann im empirischen Teil des Buches (dritter Teil) gesamtwirtschaftliche und regionale Aspekte der Standortverteilung der einzelnen Bankengruppen sowie die Probleme der Messung einer "makroökonomisch unerwünschten Fehlbesetzung"[2] (sechster Teil). Lediglich im vierten Teil werden mikroökonomische Tatbestände zur Bestimmung des optimalen Standortes herangezogen.[3] Diese Vorgehensweise, die insbesondere raumwirtschaftliche, aus der Sicht einzelner Bankengruppen gesehene Fragestellungen aufwirft,

---

[1] J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O.

[2] J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O. S. 17.

[3] Z.B. bei der Ermittlung des Mindestgeschäftspotentials. Vgl. ebenda, S. 240. Einen bedeutend weitergehenden Ansatz bringt Siepmann im Rahmen seines Versuchs, eine Standortkalkulation für Kreditinstitute zu entwickeln. Da die von ihm in seinem Kalkulationsschema angesprochenen Standortfaktoren sich jedoch ebenfalls bei den im folgenden zu behandelnden Systematisierungsversuchen wiederfinden, sei auf eine eingehendere Analyse an dieser Stelle verzichtet. Vgl. J.D. Siepmann, Die Marktforschung..., a.a.O.

erlaubt es dem Verfasser, sich mit einer relativ groben Gliederung der Standortfaktoren zu begnügen.

Der von Siepmann untersuchte Aspekt der geographischen Standortverteilung wird allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet, sondern geht vielmehr als Datum in die Analyse ein. Stattdessen steht hier die Beurteilung eines einzelnen Standortes hinsichtlich seiner Standortbedingungen im Vordergrund. Neben einer Analyse der von außen auf die Geschäftsentwicklung der Zweigstelle einflußnehmenden Beschaffungs- und Absatzpotentiale und ihrer Bestimmungsfaktoren werden auch die von "innen nach außen" wirkenden Faktoren betrachtet. Daher erscheint die von Siepmann zugrunde gelegte Systematik für Zwecke dieser Arbeit zu allgemein und ergänzungsbedürftig.

Einen in mancher Hinsicht erweiterten Systematisierungsversuch der Standortfaktoren hat Heinle[1] unternommen. Seiner Arbeit liegt die Unterscheidung in primäre Einflußfaktoren (Umsatz- und Ertragspotential) genereller Art (Gewerbestruktur[2] und Bevölkerungsstruktur[3]) und spezieller Art (wirtschaftsgeographische Charakteristika[4]

---

[1] W. Heinle, a.a.O.. Ähnlich wie Heinle unterscheidet Schlechthaupt nach Prioritätsfaktoren (Bevölkerungspotential, Wirtschaftspotential, Wettbewerbsverhältnisse und Kundenpotential) sowie Komplementärfaktoren (Wohnungswirtschaft, Infrastruktur und Zukunftsperspektiven und bankinterne Gegebenheiten). Vgl. W.D. Schlechthaupt, Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken. Baseler Dissertation 1970, Freiburg i.Br. 1971, S. 54-75.

[2] Gewerbedichte und Gewerbecharakter wie Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Qualität des Managements und Kapitalstruktur.

[3] Bevölkerungsdichte und Bevölkerungscharakter wie Einkommen, Berufszugehörigkeit, Alter und Familienstand.

[4] Interlokale Verkehrslage und lokale Besonderheiten.

und Konkurrenzlage[1]) sowie sekundäre Einflußfaktoren (Raum- und Personalkosten) zugrunde. Mit diesem Katalog der Standortfaktoren erfaßt Heinle im wesentlichen quantitativ meßbare ökonomische Tatbestände, die Einfluß auf die Standortwahl besitzen können.

Doch auch diese Betrachtungsweise bedarf in zweierlei Hinsicht einer Erweiterung und Ergänzung. Zum einen klammert Heinle beispielsweise psychologische Hemmnisse aus, die im Gewerbesektor oder bei der Bevölkerung gegen die Wahl einer bestimmten Zweigstelle eines Kreditinstituts bestehen können, wenn er auch mit seiner Begriffsfassung des Standortfaktors gerade die "Einbeziehung der außerökonomischen Faktoren in die Betrachtung"[2] erreichen wollte. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß auch die an einem bestimmten Standort im Hinblick auf die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu einer neuen Zweigstelle gegebene Motivationsstruktur[3] von Kunden bzw. potentiellen Kunden die gegenwärtige und zukünftige Geschäftsentwicklung einer Zweigstelle und damit die Erreichung des Unternehmenszieles beeinflussen kann und auf diese Weise zum Standortfaktor wird. Gleiches gilt beispielsweise für das Image der Konkurrenten im gegebenen bzw. voraussichtlichen Einzugsgebiet einer Zweigstelle, denn ein negatives (positives) Image der Wettbewerber kann das Eindringen in einen neuen Markt erleichtern (erschweren).

Ferner erscheint die Hervorhebung der Standortfaktoren: Geschäfts- und Betriebsräume sowie Arbeitskräfte lediglich als Kosten verursachende Größen zu eng, denn sowohl

---

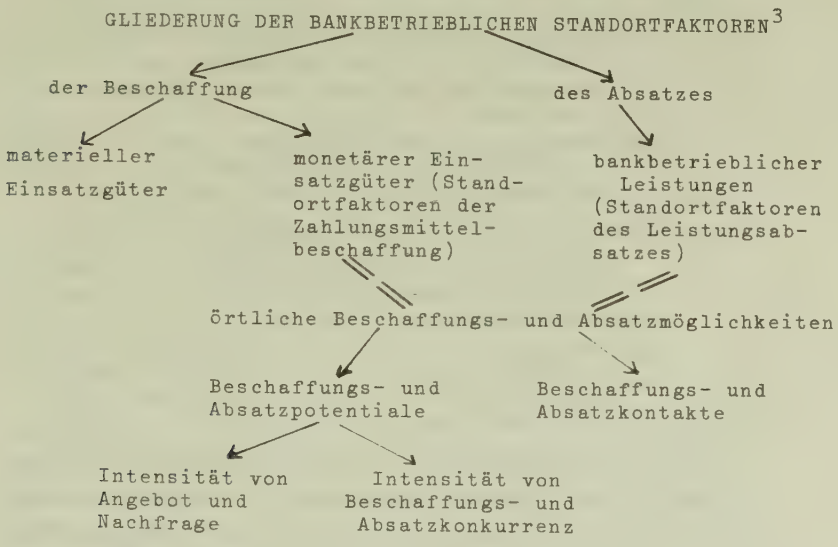
[1] Gruppenzugehörigkeit, Organisationsstruktur, kapitalmäßige und personelle Verflechtung mit dem Gewerbesektor, Leistungsgestaltung und Preispolitik.

[2] W. Heinle, a.a.O., S. 17.

[3] Vgl. die Abschnitte 2523 und 2533.

die Betriebs- und Geschäftsräume, insbesondere deren akquisitorische Wirkung, als auch die Arbeitskräfte, insbesondere deren fachliche und akquisitorische Eignung, können durchaus auch Faktoren sein, die ertragserhaltend bzw. ertragsfördern wirken, wenn es darum geht, neue Kunden zu gewinnen und alte Kunden zu halten. Die qualitative Gestaltung von Geschäfts- und Betriebsräumen und die Eignung des Zweigstellenpersonals bestimmen u.a. die Intensität der Beschaffungs- und Absatzkontakte des Kreditinstituts mit der Bevölkerung und dem Gewerbesektor und können negative Ausprägungen anderer Standortfaktoren, beispielsweise eine ungünstige Verkehrslage oder eine starke Konkurrenzintensität, bis zu einem gewissen Grade ausgleichen.

In Anlehnung an Behrens[1] unterscheidet Zink[2] folgende Standortfaktoren:



---

[1] K.CH. Behrens, Allgemeine Standortbestimmungslehre, a.a.O., S. 54 ff., 63 ff., 73 ff. und 81.

[2] Vgl. G. Zink, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, a.a.O., S. 21 ff.

[3] Ebenda, S. 23.

Die oben aufgeführten Standortfaktoren werden dann weiter konkretisiert[1]:

I. Standortfaktoren der Zahlungsmittelbeschaffung und des Leistungsabsatzes eines Kreditinstitutes

1. Bestimmungsfaktoren des örtlichen Beschaffungs- und Absatzpotentials

11. Indikatoren der örtlichen Angebots- und Nachfrageintensität

111. Zahl der Anbieter und Nachfrager (Ortbewohner, Wirtschaftsunternehmen, Passanten und Pendler)

112. Größe und Struktur (Einkommensverhältnisse, Vermögensverhältnisse, Liquiditäts- und Umsatzverhältnisse)

113. Kontrahierungsneigung (Bildungsstand, wirtschaftliche Aktivität, Spargewohnheiten usw.)

12. Indikatoren der örtlichen Konkurrenzintensität

121. Zahl der Konkurrenten (Kreditbanken, Sparkassen, Kreditgenossenschaften, Realkreditinstitute usw., Postsparkassen und Postscheckämter und Kapitalversicherungsgesellschaften)

122. Größe und Leistungsfähigkeit der Konkurrenten (Marktanteile, Kapitalstruktur, Leistungsniveau des Personals usw.)

123. Marktoperationen der Konkurrenten (Werbemaßnahmen, Abmachungen zwischen einzelnen Kreditinstituten, kapitalmäßige und personelle Verflechtung mit der gewerblichen Wirtschaft usw.)

124. Renommee und Image der Konkurrenten (Alter und Firmengeschichte, Ansehen und Image der Konkurrenz, "Leumund" der leitenden Angestellten usw.)

2. Bestimmungsfaktoren für die Ausschöpfung örtlich gegebener Beschaffungs- und Absatzpotentiale (Kontaktstellen und Kontaktträger wie gesellschaftliche Vereine und Organisationen, lokale Presse, Finanzmakler und Börse)

---

[1] Vgl. G. Zink, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, a.a.O., S. 23 ff; ähnlich auch H. Fuchs, a.a.O., S. 72-102.

II. Standortfaktoren der Beschaffung materieller Einsatzgüter eines Kreditinstituts

1. Bestimmungsgrößen des örtlichen Arbeitskräftepotentials
   11. Quantität der am Ort anzuwerbenden Arbeitskräfte
   12. Qualifikationen der Arbeitskräfte
   13. Aufwendungen für die am Ort verfügbaren Arbeitskräfte

2. Bestimmungsgrößen der örtlichen Beschaffungsmöglichkeiten von Geschäfts- und Betriebsräumen
   21. Besorgung von Räumlichkeiten
      211. Kauf eines unbebauten Grundstückes (Quantität und Qualität des verfügbaren Baulandes, Grundstückspreise, Baukosten, Anschluß- und Instandhaltungskosten, örtliche Bauvorschriften usw.)
      212. Kauf eines Gebäudes (Quantität und Qualität der am Ort verkäuflichen Gebäude, Kaufpreise, Umbaukosten, Instandhaltungskosten, Möglichkeiten der Weitervermietung der nicht selbstgenutzen Räume usw.)
      213. Miete von Geschäfts- und Betriebsräumen (Quantität und Qualität der am Ort mietbaren Räumlichkeiten, Mietpreise, Umbaukosten, Instandhaltungskosten usw.)
   22. Qualität der Geschäfts- und Betriebsräume
      221. Räumliche und zeitliche Entfernung zur potentiellen Kundschaft
      222. Repräsentations- und Werbewirkung
      223. Technisch-natürliche Tatbestände

Mit den unter I 1.11. und I 1.12. genannten Größen erfaßt Zink die ebenfalls im wesentlichen bei Heinle angesprochenen Standortfaktoren, jedoch unter Einbeziehung auch außerökonomischer Tatbestände wie Kontrahierungsneigung oder Image der Konkurrenten. Die gesonderte Erfassung der Passanten und Pendler und deren Trennung von den Ortsbewohnern durch Zink erscheint jedoch nicht ganz überzeugend, da Passanten und Pendler durchaus Ortsbewohner sein können.

Passantenfluktuation und Pendlerbewegungen sind u.E. ein Problem, das mit der Verkehrserschließung eines Gebietes, insbesondere seiner wirtschaftlichen Nutzung, in engem Zusammenhang steht. Die Verkehrserschließung wird von Zink jedoch augenscheinlich nicht als ein selbständiger Standortfaktor angesehen. Die Erfassung der Pendlerbewegungen stellt sich allerdings auch als Problem der Verteilung der Kunden bzw. potentiellen Kunden aus der Bevölkerung im Einzugsbereich einer Zweigstelle dar. Eine eindeutige Zuordnung der Pendler zum Faktor Verkehrserschließung oder Bevölkerungsverteilung erscheint daher nur bedingt möglich.

Neu ist bei Zink die Aufnahme der Kontaktstellen und Kontaktträger in die Systematik der Standortfaktoren. Diese Faktoren sind nach Zink dann von besonderer Bedeutung für die Standortentscheidung, wenn an mehreren möglichen Standorten die gleichen Marktpotentiale anzutreffen sind. Die bessere Ausstattung mit Kontaktstellen gibt dann den Ausschlag für die Wahl eines Standortes.[1] Über diese Kontaktstellen - mit Ausnahme der Börse, der auch von Zink eine Sonderstellung eingeräumt wird[2] - bietet sich in der Regel für die Kreditinstitute die Möglichkeit der Geschäftsanbahnung mit potentiellen Kunden. Die potentiellen Kunden sollen veranlaßt (motiviert) werden, Geschäftsbeziehungen mit einer neuen Zweigstelle einzugehen. Es erscheint daher vertretbar, die Kontaktstellen aufgrund ihrer Funktionsbestimmung im Rahmen der Analyse der Motive zu behandeln, die Kunden bzw. potentielle Kunden zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit einer Zweig-

---

[1] Vgl. G. Zink, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, a.a.O., S. 27.

[2] Vgl. ebenda.

stelle bewegen.[1]

Übersicht 4 versucht, die soeben beschriebenen unterschiedlichen Konzepte zur Systematisierung der bankbetrieblichen Standortfaktoren, die allerdings z.T. aus grundsätzlichen Überlegungen modifiziert werden, in einem Schema zu integrieren und gegenseitige Abhängigkeiten (Pfeile) der Standortfaktoren aufzuzeigen. Der Systematik der Standortfaktoren liegen fünf für die Standortforschung und die Beurteilung von Zweigstellenmärkten wesentliche Fragestellungen zugrunde:

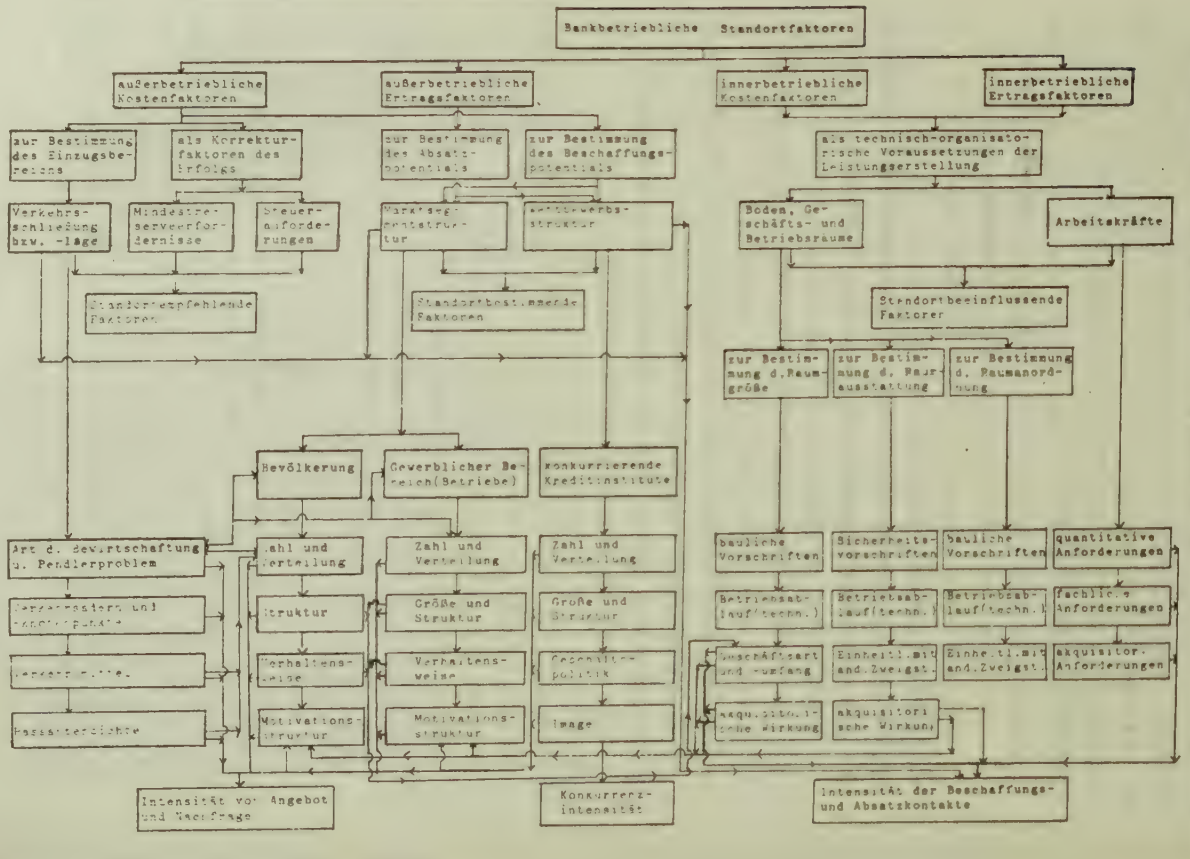
1. Welche Standortfaktoren beeinflussen die Standortwahl von Zweigstellen und welche Ausprägungen der Standortfaktoren spielen bei der Beurteilung von Zweigstellenmärkten eine Rolle?
2. Welche wechselseitigen Beziehungen bestehen zwischen den Standortfaktoren und ihren jeweiligen Ausprägungen?
3. Wie wirken die Standortfaktoren auf den Erfolg von Zweigstellen?
4. Welche Funktionen erfüllen diese Standortfaktoren im Rahmen der Standortplanung?
5. In welchem Umfang beeinflussen die Standortfaktoren die Standortentscheidung?

Im folgenden sollen die einzelnen Standortfaktoren kurz erläutert werden, wobei insbesondere auch deren Funktion im Rahmen der lokalen Standortplanung näher zu umreißen ist. Diese Funktionen bilden in der vorliegenden Arbeit

---

[1] In diesem Zusammenhang ist z.B. auch die Mund-zu-Mund-Werbung zu nennen, die sich nicht unbedingt innerhalb der Kontaktstellen abspielen muß, die aber stark von den innerbetrieblichen Ertragsfaktoren eines Kreditinstituts bestimmt wird. Nach einer örtlichen Erhebung Merls errichteten etwa 30 v.H. der Girokunden eines Kreditinstituts ihr Konto aufgrund der Empfehlungen von Bekannten. Vgl. G. Merl, Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken. Nürnberger Dissertation 1973, S. 69. "Eine wirkungsvollere Imagebildung bei dem einzelnen Kunden als durch persönliche Beratungserfahrung in der Sparkasse läßt sich wohl kaum denken." O.Blum, Ansätze zur Absatzförderung, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 114.

Übersicht 4 - Systematik bankbetrieblicher Standortfaktoren



die Hauptgliederungskriterien. Sie wurden gewählt, weil sie gleichzeitig die einzelnen Stufen der Standortplanung der Kreditinstitute bestimmen.[1] Es erfolgt eine Unterscheidung nach:

1. Boden, Geschäfts- und Betriebsräume und Arbeitskräfte als technisch organisatorische Voraussetzungen der Leistungserstellung.
2. Verkehrserschließung bzw.-lage als wesentliche Faktoren zur Bestimmung des Einzugsgebietes,
3. Marktsegment-[2] und Wettbewerbsstruktur zur Bestimmung der Beschaffungs- und Absatzpotentiale und
4. Mindestreserveerfordernisse und Steueranforderungen als Korrekturfaktoren des Erfolgs einer Zweigstelle.

Jedes Kreditinstitut, das die Einrichtung einer weiteren Geschäftsstelle beabsichtigt, muß geeignete Räumlichkeiten und qualifiziertes Personal beschaffen, damit der Geschäftsbetrieb an einem neuen Standort aufgenommen werden kann. Die Standortfaktoren Boden, Geschäfts- und Betriebsräume und Arbeitskräfte sind daher als technisch-organisatorische Voraussetzungen der Leistungserstellung durch die Zweigstelle anzusehen. Obwohl die qualitativen Ausprägungen dieser Standortfaktoren die Standortwahl eines Kreditinstituts sicher nicht entscheidend beeinflussen[3], können sie für die Entwicklung einer Zweigstelle an einem gegebenen Standort jedoch große Bedeutung haben.Dies gilt insbesondere für die Intensität der Beschaffungs- und Absatzkontakte zwischen Kreditinstitut und Alt-Kunden sowie im Hinblick auf die Gewinnung neuer Kunden.

---

[1] Vgl. auch das Flußdiagramm im Kapital 41, in dem der Ablauf des Prozesses der Standortwahl an einem Beispiel erläutert wird.

[2] Zum Begriff der Marktsegmente und ihren Einteilungsmöglichkeiten vgl. S. 52 ff. dieser Arbeit.

[3] Vgl. J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 23.

Im Rahmen der Raumplanung ist zunächst die grundsätzliche Frage nach dem Bau eigener Zweigstellen, der Miete von Räumen oder dem Einsatz fahrbarer Zweigstellen zu beantworten. Bei der Neueinrichtung einer Zweigstelle ist in quantitativer Hinsicht darauf zu achten, daß bei späterer Geschäftsausweitung die Möglichkeit besteht, die räumliche Kapazität der Zweigstelle an ihrem jetzigen Standort durch Umbau, Anbau oder Hinzumieten von geeigneten Geschäftsräumen den veränderten Bedingungen anzupassen.[1] Mangelnde Anpassungsmöglichkeit kann in Extremfällen eine Verlegung der Zweigstelle notwendig machen und damit zu einer Revision der früher getroffenen Standortentscheidung führen.[2] In qualitativer Hinsicht sind Probleme der Raumgestaltung insbesondere von Schalterräumen zu lösen.[3]

Auch bei der Arbeitskräfteplanung für Zweigstellen müssen quantitative und qualitative Aspekte berücksichtigt werden, wobei vor allem auf die fachliche und akquisitorische Eignung des Zweigstellenpersonals zu achten ist. Die Qualifikation der Arbeitskräfte beeinflußt in ganz entscheidender Weise die Entwicklung guter Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Kreditinstitut und kann sogar dazu führen, daß Einzugsgebiet einer Zweigstelle zu erweitern.

---

[1] Vgl. auch A. Jacob, Betriebsorganisatorische Probleme bei der Errichtung und Führung von Zweigstellen. "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 2 (1960), S. 26. Jacob weist ferner darauf hin, daß bei gemieteten Räumen zweckmäßigerweise ein Vorpacht- oder Vorkaufsrecht sowie eine Klausel vereinbart werden sollten, die dem Vermieter bei vorzeitiger Aufgabe der Räumlichkeiten die erneute Vermietung an ein Konkurrenzinstitut untersagt.

[2] Vgl. hierzu die empirische Analyse der häufigsten Gründe für Zweigstellenschließungen bzw. -verlegungen in Abschnitt 22, insbesondere S. 74.

[3] Vgl. hierzu den Exkurs im Anhang dieser Arbeit.

Voraussetzung für eine Schätzung des Absatz- und Beschaffungspotentials einer neu zu errichtenden Zweigstelle ist eine möglichst exakte Abgrenzung des zukünftigen Einzugsbereichs einer Zweigstelle.[1] Einen wesentlichen Faktor für die Abgrenzung des Einflußbereichs einer Zweigstelle stellt die Verkehrserschließung dar. Hinter der empirisch zu beobachtenden Tatsache, daß Banken in der Regel ihren Standort dort wählen, wo sich wirtschaftliche Zentren[2] befinden, ist augenscheinlich der begründete Wunsch der Kreditinstitute zu sehen, den Einflußbereich der Zweigstelle so weit wie möglich auszudehnen. Diese Zentren sind im allgemeinen durch eine hohe Verkehrsdichte (Hauptverkehrsadern bzw. -knotenpunkte, Ortszentren u.a.) sowie durch eine hohe Passantenfrequenz (z.B. in Einkaufsstraßen) gekennzeichnet. Hierbei ist neben der Attraktionskraft eines solchen Zentrums und der Art seiner wirtschaftlichen Nutzung auch die Frage von Bedeutung, wie dieses Zentrum von den Kunden bzw. potentiellen Kunden erreicht werden kann.

Bei einer Eingrenzung des potentiellen Einzugsgebietes einer Zweigstelle wird man in der Regel von der Annahme auszugehen haben, daß mit zunehmender Entfernung von der Zweigstelle die Häufigkeit möglicher Beschaffungs- und Absatzkontakte zwischen Kunde und Bank abnimmt und die Zahl derjenigen zurückgeht, die als potentielle Kunden angesehen werden können.[3]

---

[1] Vgl. auch Association of Reserve City Bankers, Marketing Research Activities of Banks. A Report on Current Research Practices of Reserve City Banks in the Field of Retail Services. Chicago,Ill.,June 1959,p. 44. Zur Frage, welche Faktoren die Höhe des Absatz- und Beschaffungspotentials bestimmen, vgl. die Ausführungen in Abschnitt 25.

[2] Vgl. auch J.D.Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 79 f.; Ferner die Standortanalyse von Sparkassen und Kreditgenossenschaften auf den S. 96 ff. dieser Arbeit.

[3] Vgl. G. Zink, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, a.a.O., S. 179 f.; ferner U. Pfaffenberger und R. Wiegert, Zur Bestimmung des optimalen Standortes eines Einkaufszentrums, "Unternehmensforschung", Würzburg, Bd. 9 (1965), S. 122.

Der Attraktionsgrad der Zweigstelle und das Bequemlichkeitstreben der potentiellen Kunden bestimmen den Schwellenwert, z.B. 10 Minuten Wegzeit, bis zu dem ein potentieller Kunde bereit sein wird, Geschäftsverbindungen zu einer Zweigstelle aufzunehmen. Der Einzugsbereich wird daher ceteris paribus umso größer sein, je besser und je schneller die Verkehrsverbindungen zur Zweigstelle sind. Dabei können allerdings natürliche Grenzen (z.B. ein Fluß, eine Eisenbahnlinie u.ä.) als beschränkende Faktoren auftreten. Zu berücksichtigen sind ferner auch die Standorte von konkurrierenden Kreditinstituten. Als gemeinsame Grenze zwischen den Einzugsbereichen ergibt sich dann "diejenige Linie, von der aus zwei Kreditinstitute mit ortsüblichen Verkehrsmitteln in der gleichen Zeit zu erreichen sind. Diesseits dieser 'Bequemlichkeitsgrenze' ist das eigene Kreditinstitut schneller zu erreichen, jenseits das konkurrierende".[1]

Ist der maximale Einzugsbereich abgegrenzt, so kann eine detaillierte Analyse erfolgen mit dem Ziel, die potentielle Kundenzahl im Einzugsgebiet zu schätzen. Die Annahme abnehmender Kundenzahl mit zunehmender Entfernung von der

---

[1] U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute. Die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen und ihr Einfluß auf die Verhaltensweise der Institute. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. F. Voigt, Bd. 30). Berlin 1966, S. 88; Die Bestimmung einer derartigen Grenzlinie zwischen den Absatzgebieten zweier konkurrierender Kreditinstitute kann mit Hilfe von Gravitationsmodellen vorgenommen werden, wie sie beispielsweise von Reilly und Converse für die Absatzgebiete von Einzelhandelszentren vorgenommen werden. Vgl. W.J. Reilly, The Law of Retail Gravitation. New York 1931; P.D. Converse, New Laws of Retail Gravitation, "Journal of Marketing", Chicago, Ill., Vol. 14 (1949), No. 3, pp. 379 ff.; siehe auch P. Bootz, Die Bestimmung der Einflußbereiche städtischer Absatzzentren im Konsumgütersektor der Wirtschaft. In: Zur Methodik der Regionalplanung. (Veröffentlichungen der Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Forschungs- und Sitzungsberichte. Bd. 41). Hannover 1968, S. 72 ff.; D.L. Huff, Defining and Estimating a Trading Area, "Journal of Marketing", Chicago Ill., Vol. 28 (1964), No. 3, pp. 34-38.

Zweigstelle würde es nahelegen, Isoentfernungslinien[1] (entweder zu messen in Minuten oder auch in Metern) um die Zweigstelle zu legen und die in einem Entfernungskreis gegebene Grundgesamtheit für die zu werbenden Kunden (etwa die vorhandene Bevölkerungszahl) umso stärker zu gewichten, je geringer die Entfernung zur Zweigstelle ist. Eine Schätzung der maximal erreichbaren Kundenzahl könnte dann beispielsweise so aussehen, daß im Umkreis von 5 Minuten ca. 50 v.H. der Bevölkerung, im Umkreis von 10 Minuten noch 30 v.H. und von 15 Minuten nur noch 10 v.H. der Bevölkerung als potentielle Kunden angesehen werden. Da eine solche Schätzung relativ weit in die Zukunft reicht und einen Endzustand charakterisiert, sollten dabei von dem Kreditinstitut mögliche verkehrsbedingte Änderungen in den Standortbedingungen (z.B. Bau einer Umgehungstraße oder Neubau ganzer Wohnviertel), soweit sie sich bereits im Planungszeitraum abzeichnen, ebenso Berücksichtigung finden wie mögliche Änderungen der jetzt gegebenen Wettbewerbssituation. Bei einer solchen Prognose genügt es allerdings nicht, sich auf das Einzugsgebiet zu beschränken, sondern es ist die Verflechtung des Marktgebietes mit der näheren oder weiteren Umgebung zu berücksichtigen.[2] Eine derartige Schätzung der Anzahl potentieller Kunden stellt die Standortforschung vor ein besonders schwieriges Informationsproblem, da für die Standortwahl neben einer Analyse der Verkehrs- und Wettbewerbsverhältnisse auch die Frage von Interesse ist, in welcher Zeitspanne die maximale Kundenzahl geworben werden kann und wie sich der Prozeß der Kundengewinnung vollzieht.

---

[1] Vgl. auch G. Zink, Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, a.a.O., S. 30; ferner: B. Last, Überlegungen zur Zweigstellenplanung in Sparkassen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 21 (1972), S. 86.

[2] Vgl. auch U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 91. Diese Frage ist auch im Zusammenhang mit dem Pendlerproblem und Wanderungstendenzen der Bevölkerung akut.

Ist der Einzugsbereich einer Zweigstelle an einem bestimmten Standort abgegrenzt worden, so geht es in einem nächsten Schritt darum, durch eine Analyse der Struktur und Verhaltensweise gegebener und potentieller Kundenkreise sowie der Wettbewerber zu einer Schätzung der Entwicklung der Hauptgeschäftssparten der Zweigstelle und insbesondere des Einlagen- und Kreditnachfragepotentials zu gelangen.

Für die Untersuchung ist eine Unterscheidung von Marktsegmenten notwendig. Unter einem Marktsegment ist dabei eine bestimmte Zielgruppe von Marktteilnehmern zu verstehen, auf die die bankbetrieblichen Absatz- und Refinanzierungsbemühungen gerichtet sind und die gekennzeichnet ist durch möglichst einheitliche Motivationen sowie Verhaltensweisen bei der Inanspruchnahme der Marktleistungen (Kredit- und Dienstleistungen) und bei der Bereitstellung von Mitteln zur Refinanzierung eines Kreditinstituts. Zur Segmentbildung können neben geographischen Segmentierungskriterien[1] auch demographische Merkmale[2] wie Geschlecht, Alter, Familienstand und sozioöko-

---

[1] Vgl. z.B. H. Franck, Der Sparprozeß nach der Größe der Wohnorte, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 389-391; J. Frerich, Ursachen und Wirkungen der regionalen Differenzierung der privaten Spartätigkeit in Industrieländern. Ein Beitrag zur Analyse der wirtschaftlichen Raumgestaltung in der Bundesrepublik Deutschland. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. von F. Voigt. Bd. 45). Berlin 1969; H. Löber, Die regionale Gliederung des Sparprozesses, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 386-388.

[2] Vgl. z.B. M. Hiltner, Lebensalter und Spartätigkeit, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 370-375; B. Krömer, Die Frau als Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 376-379.

nomische Merkmale[1] wie Beruf, soziale Schicht, Einkommen usw. herangezogen werden; zum anderen treten in neuester Zeit auch psychologische Kriterien in den Vordergrund.[2] Eine in der Praxis insbesondere im Zusammenhang mit der Neugestaltung bankbetrieblicher Organisationsformen viel diskutierte Marktsegmentierung zeigt sich ferner in der Bildung von drei Zielgruppen. Diese sind durch gewisse Gemeinsamkeiten z.B. hinsichtlich der Vertrautheit mit Bankgeschäften, nachgefragter Bankleistungen, Häufigkeit der Kontakte mit einem Kreditinstitut u.ä. gekennzeichnet:

1. gewerbliche Kundschaft
2. vermögende oder klassische Privatkundschaft (private Großkundschaft) und

---

[1] Vgl. z.B. W.A. Prautzsch, Der Einfluß von Einkommen und Vermögen auf die Sparformen der privaten Haushalte, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen", Bonn, o.Jg. (1971), H. 11, S. 19-27; W. Riedel und W. Willekens, Empirische Analyse der Abhängigkeit ausgewählter Sparformen vom Einkommen der privaten Haushalte - eine Querschnittsanalyse für die BRD im Jahre 1969, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Bonn, o.Jg. (1971), H. 11, S. 28-37; H.-D. Bosch, Zusammenhänge zwischen Sozialstruktur und dem Anlagevermögen privater Haushalte in der BRD, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 13 (1973), S. 218-224.
Die Vorzüge einzelner Segmentierungskriterien wie Einkommen und soziale Schicht, deren Bedeutung für die Entwicklung des Spargeschäftes anerkannt sind, untersuchen für den Kreditbereich die amerikanischen Autoren: H.L. Mathews and J.W. Slocum jr., Social Class and Commercial Credit Card Use, "Journal of Marketing", Homewood Ill., Vol. 33 (1969), No. 1, pp. 71-78; J.W. Slocum jr. and H.L. Mathews, Social Class and Income as Indicators of Consumer Credit Behavior, "Journal of Marketing", Homewood, Ill., Vol. 34 (1970), No. 2, pp. 69-74.

[2] Vgl. z.B. S. Drescher, Durch die Bank verschiedene Kunden. Methodische Probleme bei der Zielgruppenbestimmung von "Spartypen" und "Kredittypen", "Absatzwirtschaft", Düsseldorf, Jg. 12 (1969), H. 17, S. 35-40; Derselbe, Angst vor dem ersten Kredit, "Bank und Markt", Frankfurt a.M., Jg. 2 (1973), S. 28-29.

3. sonstige Privatkunden (Mengengeschäft) oder Normalhaushalte.[1]

Das Erfordernis der Marktsegmentierung wurde bisher in der absatzwirtschaftlichen Literatur[2] immer im Zusammenhang mit der Ausrichtung der Leistungsprogrammpolitik auf bestimmte Zielgruppen gesehen. Ziel der Leistungsprogrammpolitik ist das Angebot von Leistungen oder auch Problemlösungen für spezifische Kundenkreise,[3] wobei eine größere Identität zwischen angebotenen und nachgefragten Bankleistungen angestrebt wird und durch Variation des Leistungsinhalts eine aktive Marktbeeinflussung erreicht werden soll.

Diese Sicht erfaßt jedoch nur die eine Seite der Einflußnahme. Insbesondere bei der Zweigstellenplanung wird deutlich, daß es sich bei der Aktivität des Kreditinstituts auch um einen Rückkoppelungsvorgang handelt: Die Art der

---

[1] Vgl. z.B. H.Slevogt, Marketing für das Bankgeschäft. In: Handbuch der Bankenwerbung. Hrsg. v. E. Floss u. P. Muthesius. Frankfurt a.M. 1972, S. 18-21; P. Penzkofer, Organisatorische Aspekte..., a.a.O., S. 19; J.E. Cramer, P.J. Hilpert und Roger-Team, a.a.O., S. 35; Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Leitlinien für eine marktorientierte Aufbauorganisation von Sparkassen. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn 1974, S. 8 ff.; G. Rohrmann, Marktorientierte Aufbauorganisation, "Deutsche Sparkassenzeitung", Bonn, Jg. 36 (1974), Nr. 79, S. 3; vgl. auch F.K. Feldbausch, Bankmarketing. München 1974, S. 25 ff.

[2] Vgl. z.B. P. Kotler, Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle. Deutsche Übersetzung der 2. Auflage von H. Reber und G. Reber, Stuttgart 1974, S. 162 f.; O. Angehrn, Marktsegmentierung als Absatzmethode, "GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung", Hamburg, Jg. 14 (1968), S. 38-42; R. Krämer, Ein Plädoyer für die Marktsegmentierung, "Absatzwirtschaft", Düsseldorf, Jg. 14 (1971), H. 7, S. 21-23; H.-E. Büschgen, Bankbetriebslehre. Wiesbaden 1972, S. 124. Einige Aktionen von Kreditinstituten und auf bestimmte Zielgruppen spezialisierte Banken nennt O. Betsch, Zielgruppenbanken: Modelle und Beispiele, "Bank und Markt", Frankfurt a.M., Jg. 3 (1974), H. 3, S. 23-25.

[3] Vgl. auch J.E. Cramer, P.J. Hilpert und Roger-Team, a.a.O., S. 13.

Bevölkerungs- und Gewerbestruktur in einem bestimmten Einzugsgebiet einer Zweigstelle determiniert die Grundzusammensetzung des Leistungsprogramms, das von dieser Zweigstelle angeboten werden muß, wenn sie im Wettbewerb mit anderen Institutionen bestehen will. Erst durch die qualitative Ausgestaltung des durch die Umwelt determinierten Grundleistungsprogramms kann das Kreditinstitut versuchen, Präferenzen bei der Bevölkerung und im Gewerbesektor hinsichtlich der Nachfrage nach dem spezifischen Leistungsprogramm dieses Kreditinstituts zu schaffen und dieses spezifische Leistungsprogramm gegen andere Leistungsprogramme von Wettbewerbern abzugrenzen. Das Vorherrschen einzelner Marktsegmente an einem bestimmten Standort legt also i.d.R. auch gleichzeitig die geschäftlichen Schwerpunkte einer Zweigstelle fest.[1] So bewirkt das Vorherrschen des gewerblichen Sektors an einem Standort eine andere Zusammensetzung des Kredit-, Dienstleistungs- und Refinanzierungsprogramms als das Vorherrschen privater Massenkundschaft.

Neben den einzelnen Ausprägungen der demographischen, sozioökonomischen und sonstigen Merkmale der Marktsegmente, die die Verhaltensweise dieser Marktsegmente bestimmen und die die Standortentscheidung von Kreditinstituten beeinflussen, sind auch die Beweggründe (Motivationen) zu berücksichtigen, die Kunden oder potentielle Kunden veranlassen, eine bestimmte Bankverbindung aufrechtzuerhalten bzw. neu einzugehen. Im wesentlichen sind es vier Tatbestände, welche die Betriebe oder die Bevölkerung bei der Wahl der Bankverbindung beeinflussen:

a) das Weg- und Zeitmotiv,
b) das Image eines Kreditinstitus bzw. einer Bankengruppe,
c) Traditionsverbundenheit sowie
d) die von dem Kreditinstitut verfolgte Geschäftspolitik.

---

[1] Vgl. auch K.A. Dango, Zur Errichtung neuer Bankgeschäftsstellen. Rentabilität, Standortwahl, bauliche und innerbetriebliche Vorkehrungen, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 6 (1966), S. 328.

Ferner spielt das Vorhandensein von Kontaktstellen als Standortfaktor eine Rolle, da diese Kontaktstellen die Möglichkeit bieten, Geschäftsverbindungen mit potentiellen Kunden anzubahnen und auf die Eröffnung neuer Zweigstellen hinzuweisen.

Ein weiterer Faktor, der entscheidenen Einfluß auf die Beurteilung der Standorteignung besitzt, ist die an einem Standort vorherrschende Wettbewerbsstruktur. Dabei haben Zahl und Verteilung der Wettbewerber Einfluß auf die mögliche Ausdehnung des Einzugsgebiets einer neuen Zweigstelle und damit auf die Wahl des Standortes der Zweigstelle. Strebt ein Kreditinstitut danach, seine Zweigstellen möglichst in der Nähe der Zweigstellen von Wettbewerbern zu errichten, so äußern sich in der Wettbewerbsstruktur Agglomarationstendenzen, wobei sich die Einzugsgebiete der einzelnen Wettbewerber relativ stark überschneiden. Will ein Kreditinstitut Konkurrenzbeziehungen jedoch vermeiden, so wird es denjenigen Standort wählen, an dem die Summe der Entfernungen zu den Wettbewerbern möglichst groß ist.

Größe und Struktur der Wettbewerber lassen Rückschlüsse darüber zu, welcher Anteil am gegebenen bzw. zukünftigen Marktpotential im Einzugsbereich einer geplanten neuen Zweigstelle maximal noch erreicht werden kann. Die Geschäftspolitik der vorhandenen bzw. zu erwartenden Wettbewerber läßt auf die Härte des Wettbewerbs an einem neuen Standort schließen. Größe, Struktur und Geschäftspolitik der Bewerber lassen sich mit Hilfe von Kennziffern messen, die Aufschluß über die quantitative und qualitative Konkurrenzintensität geben.[1] Ferner müssen die Imagevorstellungen der Kunden oder Nichtkunden über bereits im Einzugsgebiet vertretene Kreditinstitute geprüft werden, da die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Kunden der Wettbewerber mit ihren Ge-

---

[1] Vgl. Abschnitt 3223, S. 180 ff.

schäftsbeziehungen Anhaltspunkte darüber liefern können, mit wievielen potentiellen Kunden eine neue Zweigstelle rechnen kann.[1]

Zum Abschluß sei noch auf zwei Faktoren hingewiesen, die zwar für die Standortentscheidung selbst von untergeordneter Bedeutung sind, die aber aufgrund des gewählten Standortes den Erfolg der Zweigstelle beeinflussen: steuerliche Anforderungen und Mindestreserveerfordernisse. Bei einem Vergleich der zur Wahl stehenden Standorte für neue Zweigstellen können insbesondere steuerliche Belastungsunterschiede in der Gewerbesteuer, Lohnsummensteuer, Zweigstellen- und Grundsteuer[2] auftreten, die in differierenden Steuersätzen, Bemessungsgrundlagen und Erhebungstechniken begründet sind. Auch bei bestehenden Zweigstellen sind Änderungen in der Steuerbelastung möglich, z.B. bei der Eingemeindung von Vororten oder dem Überschreiten einer bestimmten Einwohnerzahl (Dorf wird Kleinstadt).

Hinsichtlich der Mindestreserveerfordernisse ist es ein Unterschied, ob eine neue Zweigstelle an einem Bankplatz oder einem Nebenplatz errichtet werden soll. Da sich ferner an den einzelnen Standorten unterschiedliche Schätzungen für das jeweilige Sichteinlagen-, Termineinlagen- oder Spareinlagenpotential der Zweigstelle ergeben werden, ist auch der zu erwartende relative Umfang der Mindestreservehaltung verschieden.

15 Entscheidungs- und Kontrollkriterien für die betriebswirtschaftliche Beurteilung von Zweigstellenstandorten

Bei der Entwicklung von Entscheidungs- und Kontrollkriterien geht es um das Problem der Verdichtung aller In-

---

[1] Vgl. S. 148 ff. dieser Arbeit.

[2] Vgl. hierzu insbesondere J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 195 ff.

formationen zu einer oder einiger weniger Größen, anhand derer ein Zweigstellenstandort beurteilt werden kann.

Grundlage für eine Bewertung von Standorten sind die von Praktikern häufig verwendeten strukturellen Marktdaten und Wirtschaftskennziffern im zukünftigen Einzugsbereich einer geplanten Zweigstelle, wie beispielsweise Bevölkerungsdichte, Gewerbedichte, Bankstellendichte, Sparpotential, Kaufkraftkennziffern[1], Konkurrenzintensität oder Marktanteile der Wettbewerber, aber auch Lage der zukünftigen Zweigstelle u.ä..[2] Diese Daten wurden bereits im Wege der Analyse der Standortbedingungen, eventuell im Rahmen der primären Marktforschung, gewonnen. Zur Überprüfung der Relevanz dieser strukturellen Marktdaten für die mit der Standortwahl verfolgten Zwekke können beispielsweise Bewertungschemata in der Art von Polaritätenprofilen aufgestellt werden[3], in denen die im Wege der Marktforschung ermittelten Daten einer Bewertung unterworfen und Kennzahlen gebildet werden. Die Entscheidung für oder gegen einen Standort erfolgt durch Gegenüberstellung dieser standortspezifischen

---

[1] Vgl. hierzu H. Wolf, Marktforschung im Kreditgewerbe, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 7 (1967), S. 271. Eine Zusammenstellung der Quellen zur Kaufkraftforschung und ein Verzeichnis der Institute, die Kaufkraftkennziffern berechnen, findet sich bei: G.P. Eichholz, Kaufkraftforschung. In: Handbuch der Rationalisierung. Hrsg. in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) von E. Hotz u.a. (Schriftenreihe Nr. 27. Markterkundung für Klein- und Mittelbetriebe). Heidelberg 1972, S. 7 f.

[2] Eine Darstellung und kritische Analyse der wichtigsten, in der Praxis eingesetzten Verfahren zur Entwicklung von Marktkennziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten erfolgt in Kapitel 3 dieser Arbeit.

[3] Vgl. z.B. J.D. Siepmann, Die Marktforschung..., a.a.O., W.-D. Schlechthaupt, a.a.O., S. 74 ff.; H.-D. Schell, a.a.O.; Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn 1973, S. 34 ff.

Kennzahl mit einer Durchschnittskennzahl, die für an anderen Standorten bestehende Zweigstellen ermittelt wird. Gewählt wird derjenige neue Standort, der eine höhere oder zumindest gleiche Kennzahl aufweist. Ein solches Verfahren erlaubt es i.d.R., eine große Anzahl auch rein qualitativer Einflußfaktoren in dem Schema zu berücksichtigen, es kann aber beispielsweise nicht die Frage nach den Auswirkungen der beachteten Faktoren auf die zukünftige Rentabilitäts- oder Gewinnsituation einer Zweigstelle und auch des Gesamtinstituts beantworten.

Im Mittelpunkt anderer Analysen steht die Schätzung des Einlagen- und Kreditnachfragepotentials.[1] Es geht darum, geeignete Verfahren für eine solche Schätzung zu entwickeln, wobei jedoch vorher, z.B. durch Regressionsanalysen, die Frage geklärt sein muß, welche quantitativ meßbaren Faktoren Einfluß auf die Entwicklung der Marktpotentiale haben.[2] Die Erfüllung bestimmter Mindestanforderungen an das gegenwärtige Einlagen- oder Kreditnachfragepotential[3], an das Kundenpotential oder auch an die Bilanzsumme[4] genügt jedoch nach Ansicht von Praktikern nicht, eine Entscheidung für oder gegen einen Standort zu treffen.Eine solche Betrachtung hat zu sehr statischen Charakter[5] und berücksichtigt weder zukünftige Entwicklungen noch andere Faktoren, die ebenfalls von Bedeutung für die Standortentscheidung sind. Von einigen Autoren wird daher eine Koppelung einer solchen Analyse mit In-

---

[1] Vgl. z.B. U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 193 ff.; B. Cosmidis, Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleistung. Frankfurter Dissertation 1968, S. 4 ff.; G. Zink, Der Versuch einer modelltheoretischen Lösung..., a.a.O., S. 177; W.-D. Schlechthaupt, a.a.O., S. 80 ff.

[2] Vgl. hierzu z.B. die Untersuchungen in dem Abschnitt 25221.

[3] Vgl. z.B. J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 240.

[4] Vgl. z.B. B. Last, a.a.O., S. 86-88.

[5] Vgl. Ch. Kunze, Probleme bei Zweigstellengründungen, a.a.O., S. 44.

vestitionsrechnungen, z.B. in Form der Kapitalwert- oder der internen Zinsfußmethode[1] angestrebt. Die Frage, wie eine solche Koppelung zu vollziehen wäre, kann jedoch ebenfalls noch nicht als befriedigend gelöst angesehen werden.

In neuester Zeit gewinnen Überlegungen an Bedeutung, die eine Standortbeurteilung auf der Grundlage der Deckungsbeitragsrechnung ermöglichen sollen.[2] Die Verwendung eines solchen Verfahrens setzt allerdings eine gut ausgebaute Kosten- und Erlösrechnung für einzelne Zweigstellen voraus. Die Deckungsbeitragsrechnung kann insbesondere im Rahmen der Überprüfung der Standorteffizienz bestehender Zweigstellen, aber auch bei der Beurteilung neuer Zweigstellenstandorte eingesetzt werden, vor allem wenn es gelingen sollte, Zusammenhänge zwischen erforderlichem Kundenpotential, abgesetzten Bankleistungen sowie Ertrag und Aufwand zu erkennen und durch Formulierung von Mindestdeckungsbeiträgen zu realistischen Zielvorgaben zu gelangen.[3] Probleme ergeben sich jedoch bei der Bestimmung des Verrechnungs-

---

[1] Vgl. z.B. Ch. Kunze, Probleme der Zweigstellengründungen, a.a.O., S. 46; B. Cosmidis, a.a.O., S. 85 ff.

[2] Zur Deckungsbeitragsrechnung vgl. z.B. U. Güde, Die Bank- und Sparkassenkalkulation, ihre Darstellung und ihre Kritik. (Bankbetriebliche Schriftenreihe. Hrsg. v. K.F. Hagenmüller. Bd. 3). Meisenheim vm Glan 1967, S. 296 ff.; K.F. Hagenmüller, Der Bankbetrieb, Bd. III, a.a.O., S. 240 ff.; J. Liebig, Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Zweigstellen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 51-57. Zur Formulierung eines abgestuften Systems von Deckungsbeiträgen für Zwecke einer Zweigstellenerfolgsrechnung vgl. auch S. Platz, Zweigstellenerfolgsrechnung und -erfolgsplanung kundengruppenorientierter Zweigstellen. Unveröffentlichtes Manuskript. Göttingen 1974, S. 46 ff.

[3] Vgl. Ch. Kunze, Probleme bei Zweigstellengründungen, a.a.O., S. 45.

saldos[1] von Einzugs- und Kreditfilialen sowie bei der Festlegung von Verrechnungszinssätzen[2] zwischen Filiale und Hauptstelle eines Kreditinstitus, ohne die aber ein direkter Vergleich verschiedener Zweigstellen an unterschiedlichen Standorten nicht möglich ist. Die Deckungsbeitragsrechnung hat jedoch bei entsprechender Formulierung und Abgrenzung der gegenwärtigen oder voraussichtlichen Erfolgsbeiträge[3] einzelner bestehender oder geplanter Zweigstellen den Vorteil, daß auch die Auswirkungen auf die Gewinnsituation des Gesamtinstituts überprüft werden können. Die Eröffnung einer neuen Zweigstelle wird dann zu vertreten sein, wenn sicher ist, daß sie nach einer gewissen Anlaufzeit einen positiven Deckungsbeitrag zum Gesamtgewinn oder zumindest einen positiven Beitrag zur Deckung des Fixkostenblocks des Instituts zu leisten imstande ist.[4]

---

[1] Vgl. B. Cosmidis, a.a.O., S. 129 ff.; G. Merl, Zweigstellenplanung: Die Möglichkeiten eines internen Zinsausgleichs im Geschäftsstellensystem, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 21 (1973), S. 251.

[2] Vgl. B. Cosmidis, a.a.O., S. 156 ff.; siehe auch D. Köllhofer, Die Geschäftsstellenrechnung der Banken, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 12 (1972), S. 199.

[3] Vgl. auch J. Süchting, Die Einkaufswirtschaftlichkeit von Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 10 (1968), S. 277.

[4] Kriterium kann beispielsweise die direkte Zurechenbarkeit von Kosten und Erlösen sein, die durch eine Zweigstelle und ihren Leiter zu verantworten sind. Problematisch ist jedoch aufgrund des gegebenen Leistungsverbundes zwischen Zweigstelle und Zentrale die Zurechnung der von der Zweigstelle (als Kostenstelle) nicht zu verantwortenden Gemeinkosten. Vgl. H. Slevogt, Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, "Österrreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 20 (1972), S. 92 f.; ferner K. Wilkens, Modifizierte Gesamtzinsspannenrechnung als Planungsinstrument der Bankleitung (II). Zweiter Teil: Möglichkeiten und Probleme einer Differenzierung der Erfolgsinformationen nach Bankstellen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 88 f.

Für die Überprüfung der Standorteffizienz besitzen ferner Soll-Ist-Vergleiche für die zu prüfende Zweigstelle Bedeutung um festzustellen, ob und inwieweit die Erwartungen hinsichtlich der Ausschöpfung gegebener Marktpotentiale, der Erreichung der Gewinnschwelle oder auch der Erzielung positiver Deckungsbeiträge erfüllt sind. Zudem kann ein Zeitvergleich durch Gegenüberstellung der Entwicklung bestimmter Zweigstellen mit anderen, hinsichtlich Kundenstruktur und Standortbedingungen vergleichbaren Zweigstellen vorgenommen werden. Bleibt eine Zweigstelle hinter dem durchschnittlichen Wachstum vergleichbarer Zweigstellen zurück oder kann sie - auch nach längerer Anlaufzeit - keine positiven Erfolgsbeiträge erwirtschaften, so wird sich die Schließung einer Zweigstelle dann empfehlen, wenn auf lange Sicht die zukünftige, auf den Gegenwartszeitpunkt diskontierte Ertragsschmälerung bei Aufgabe der Zweigstelle kleiner ist als die zukünftigen, auf den Gegenwartszeitpunkt diskontierten Kosten, die entstehen würden, wenn die Zweigstelle nicht aufgegeben würde. Dabei ist zu erwägen, daß bei Aufgabe der Zweigstelle der der Zweigstelle bisher zugewiesene Anteil der Gemeinkosten jetzt von den noch weiterbestehenden Zweigstellen mit übernommen werden muß.

2 Analyse der bankbetrieblichen Standortfaktoren auf empirischer Basis

21 Vorbemerkungen

Die in Teil 2 vorzunehmende empirische Analyse der bankbetrieblichen Standortfaktoren verfolgt zwei Hauptzwekke:

1. Es soll untersucht werden, wie die in Kapitel 14 aufgeführten und erläuterten Standortfaktoren die Verhaltensweise der Geschäftsleitungen von Kreditinstituten bei Standortentscheidungen beeinflussen.
2. Es soll gezeigt werden, welche allgemeinen Abhängigkeiten zwischen Marktsegmentstruktur und Kreditnachfrage- sowie Sparverhalten der Marktsegmente bestehen. Die Erkenntnis solcher Zusammenhänge gilt als eine der Grundvoraussetzungen für eine Schätzung des Einlagen- und Kreditnachfragepotentials und damit für die zu erwartende Geschäftsentwicklung einer geplanten Zweigstelle. In diesem Zusammenhang wird es ferner darum gehen, die Bedeutung der Wettbewerbsstruktur im Hinblick auf die Standortwahl zu beurteilen.

Bei der empirischen Analyse fanden folgende Quellen Verwendung: Zur Erreichung des erstgenannten Ziels befragte die Verfasserin mittels Fragebogen[1] Institute verschiedener Bankengruppen, die nach repräsentativen Ge-

---

[1] Der verwendete Fragebogen gliederte sich in zwei Teile, wobei der erste Teil u.a. Fragen nach den Gründen der Standortwahl, der Raum- und Arbeitskräfteplanung sowie der verkehrstechnischen Lage von Zweigstellen enthielt. Darlegung und Diskussion der Befragungsergebnisse sind Gegenstand des Teils 2 der vorliegenden Arbeit. Die Auswertung des zweiten Teils des Fragebogens hingegen erfolgt in einer weiteren, sich noch in Arbeit befindlichen Dissertation von S. Platz über Zweigstellenerfolgsrechnung und -erfolgsplanung kundengruppenorientierter Zweigstellen.

sichtspunkten ausgewählt wurden. Die Untersuchung des zweiten Problemkomplexes erfolgte durch Auswertung sekundär-statistischer Unterlagen, wobei vor allem auf Zahlenmaterial der Deutschen Bundesbank und des Statistischen Bundesamtes, auf Veröffentlichungen aus dem Sparkassensektor sowie auf unveröffentlichte Ergebnisse des Infratest-Finanzmarkt-Datenservices zurückgegriffen werden konnte.

Im Rahmen der Fragebogenuntersuchung der Verfasserin waren aus Gründen der statistischen Repräsentanz lediglich die Angaben der ausgewählten Institute aus dem Sparkassen- und Kreditgenossenschaftssektor für begründete Aussagen über das Verhalten von Geschäftsleitungen bei der Standortwahl von Zweigstellen geeignet. Die Fragebogenerhebung lief von Anfang August 1974 bis Oktober 1974. Angeschrieben wurden u.a. 150 Sparkassen.

Da ein Gesamtverzeichnis aller Sparkassen (Stand Ende 1973) und der Anzahl ihrer Zweigstellen (Stand Ende 1972) vorlag,[1] konnte als Auswahlverfahren die systematische Zufallsauswahl mit Zufallsstart gewählt werden. Angeschrieben waren 150 von 741[2] Sparkassen. Sparkassen, die ausgewählt wurden, aber keine Zweigstellen besaßen, wurden nicht angeschrieben. Eine Schichtung der Sparkassen nach der Anzahl ihrer Zweigstellen wurde bei der Auswahl nicht vorgenommen. Von den 150 Sparkassen schickten 64 Institute mit 1.493 Zweigstellen, von denen 236 erst 1970 errichtet wurden, ausgefüllte Fragebogen zurück (Rücklaufquote 42,67 v.H.).

Tabelle 1 gibt einen Überblick, inwieweit die Ergebnisse der im folgenden vorzunehmenden Analyse für den Sparkassensektor als repräsentativ angesehen werden können. Ein

---

[1] Die Sparkasse in der Bundesrepublik und in West-Berlin. Sparkassenfachbuch 1974. Hrsg. vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband Bonn, Stuttgart 1974, S. 543-581.

[2] Davon 15 Sparkassen ohne Zweigstellen.

Tabelle 1 - Sparkassen mit Zweigstellen nach Anzahl der Zweigstellen

Anzahl der Zweigstellen	Anzahl der Sparkassen mit Zweigstellen insgesamt		Anzahl der angeschriebenen Sparkassen mit Zweigstellen		Anzahl der in die Auswertung gelangten Sparkassen mit Zweigstellen		Rücklaufquote
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	
1 - 10	303	41,73	61	40,67	18	28,13	29,50
11 - 20	187	25,76	35	23,33	17	26,56	40.57
21 - 30	77	10,61	15	10,00	12	18,75	80,00
31 - 40	59	8,13	18	12,00	5	7,81	27,77
41 - 50	45	6,20	7	4,67	7	10,94	100,00
über 50	55	7,57	14	9,33	5	7,81	38,46
$\sum$	726	100,00	150	100,00	64	100,00	42,67

Vergleich der prozentualen Verteilung der Anzahl der Zweigstellen pro Sparkasse auf die Sparkassen insgesamt, auf die angeschriebenen und auf die in die Auswertung gelangten Institute zeigt, das das Auswahlverfahren eine recht gute Annäherung an die Verteilung der Zweigstellenzahl in der Grundgesamtheit lieferte, so daß die Auswahl der Sparkassen als repräsentativ gelten kann. Trotz einer insgesamt relativ hohen Rücklaufquote zeigt sich jedoch, daß die unterschiedlichen,nach der Anzahl der Zweigstellen aufgegliederten Rücklaufquoten die Repräsentanz der Ergebnisse beeinträchtigen. So erscheinen Sparkassen mit weniger als 11 Zweigstellen in der folgenden empirischen Untersuchung unterrepräsentiert, während Sparkassen mit 21 - 30 bzw. mit 41 - 50 Zweigstellen ein etwas zu starkes Gewicht erhalten. Diese Tatsache ist bei der Interpretation der empirischen Ergebnisse zu berücksichtigen, da die vorzunehmende Analyse aufgrund der geringen Anzahl der in den jeweiligen Gruppen vertretenen und in die Auswertung gelangten Sparkassen ohne entsprechende Klassenbildung vorgenommen wird.

Von den 72 angeschriebenen Kreditgenossenschaften[1] antworteten 25 (Rücklaufquote 34,74 v.H.) mit 301 Zweigstellen, von denen 74 seit 1970 errichtet wurden.

Die Auswertung mußte aufgrund der unterschiedlichen Anteile der Institute und ihrer Zweigstellen an der Grundgesamtheit der entsprechenden Bankengruppen[2] (Sparkassen 8,63 v.H. und ihrer Zweigstellen 9,29 v.H. sowie Kredit-

---

[1] Bei der Auswahl der Kreditgenossenschaften wurden die Volksbanken bevorzugt, da hier angenommen werden konnte, daß in dieser Bankengruppe die errichtungsbedingte Zweigstellenexpansion, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird, im Gegensatz zum Raiffeisensektor im Vordergund steht. Von den 25 Instituten zählen sich 20 Institute zu den Volksbanken und 5 Institute zu den Raiffeisenbanken.

[2] Stand November 1974.

genossenschaften 0,45 v.H. und ihrer Zweigstellen 2,2 v.H.) für beide Bankengruppen getrennt vorgenommen werden. Allerdings sind die Aussagen für die Institute des Genossenschaftsbereichs wegen der relativ geringen Rücklaufquote nur als bescheidene Ergänzung zu den Ausführungen über den Sparkassensektor geeignet.

Da angenommen werden konnte, daß von den angeschriebenen Kreditinstituten nur ein geringer Teil bereits Marktuntersuchungen im Rahmen der Standortforschung durchgeführt hatte[1], mußten Fragen teilweise so formuliert werden, daß eine Antwort für alle Institute möglich war.[2] Die Aussagen geben somit z.T. Meinungen der Geschäftsleitungen wieder, stellen jedoch keine empirisch abgesicherten Ergebnisse dar. Um die Analyse übersichtlicher zu gestalten und für die Kreditinstitute die Beantwortung bestimmter Fragenkomplexe zu erleichtern, wurden ferner in einigen Fällen lediglich die seit 1970 errichteten Zweigstellen in die Auswertung einbezogen.

Zur Beantwortung der Frage nach den allgemeinen Abhängigkeiten zwischen der Höhe des Einlagen- und Kreditnachfragepotentials einer Zweigstelle und bestimmten Strukturmerkmalen und Verhaltensweisen der Marktsegmente, konnten leider keine standortspezifischen Untersuchungen durchgeführt werden, sondern es mußte auf globales Zahlenmaterial für die Bundesrepublik Deutschland bzw. für einzelne Regionen zurückgegriffen werden. Bei der Auswahl des zur Verfügung stehenden sekundär-statistischen Materials erfolgte

---

[1] Der Anteil betrug bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften rd. ein Drittel aller in die Auswertung gelangten Institute.

[2] So z.B. bei der Frage nach den Gründen, die Kunden der Institute veranlaßt haben, die Zweigstellen als Kontoverbindungen zu wählen. Vgl. Abschnitte 2523 und 2533.

eine gewisse Schwerpunktbildung, indem lediglich das Kreditnachfrageverhalten von Betrieben[1] und das Sparverhalten[2] der Bevölkerung untersucht wurde, da hierin die Haupteinflußkomponenten für die Entwicklung des Kredit- und Einlagengeschäfts von Zweigstellen zu sehen sind.

Anhand von empirischem Zahlenmaterial für die Bundesrepublik Deutschland für die Jahre 1968 bis 1973 wurde durch eine Regressions- und Korrelationsanalyse[3] sowie durch Bildung von Kreditquoten[4] versucht nachzuweisen, daß die Kre-

[1] Zum Kreditverhalten privater Haushalte stand zu wenig aufgegliedertes Material (z.B. nach Berufen, Einkommen, Alter und Geschlecht) zur Verfügung, weshalb ebenfalls auf eine nähere Untersuchung verzichtet wurde. Vgl. zu diesem Problemkomplex jedoch: Deutsche Bundesbank, Die privaten Kreditnehmer der Banken. Ergebnisse der Kreditnehmerstatistik, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a. M., Jg. 22 (1970), Nr. 10, insb. S. 35 u. 40; G. Schmölders, Der Umgang mit Geld im privaten Haushalt. (Beiträge zur Verhaltensforschung. Hrsg. v. G. Schmölders, H. 10). Berlin 1969, S. 131 - 139; P.F.Buchholz, Das Privatkreditgeschäft im Jahre 1971, "Sparkasse", Bonn, Jg. 89 (1972), S. 239 - 243; E.Zahn, Wohlstandszunahme und Konsumentenkredit. In: Die Finanzen des privaten Haushalts. Festschrift für Walter Kaminsky. Hrsg. v. F. Schneider. Frankfurt a. M. 1969, S.228-235, insb. S. 231 f.

[2] Hierbei wird nur das Sparen auf Sparkonten untersucht. Das Sparen auf Sichteinlagen- und Termingeldkonten analysiert für den nicht weiter untergliederten Sektor, Wirtschaftsunternehmen und private Haushalte: W.-A.Prautzsch, Die Struktur der Nachfrage von Wirtschaftsunternehmen und privaten Haushalten nach finanziellem Vermögen in der Bundesrepublik Deutschland. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. F. Voigt, Bd. 54). Berlin 1971, S. 98 - 112; zum prämienbegünstigten Sparen im Sparkassensektor vgl. H. Gundermann, Das prämienbegünstigte Vertragssparen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 26 - 30 sowie H. Giese, Prämienbegünstigtes Vertragssparen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 380 - 382. Einen sehr umfassenden Überblick über das Sparverhalten sowohl privater Haushalte als auch von Unternehmen, allerdings nur für den Zeitraum von 1950 bis 1960 gibt R.Exo, Die Entwicklung der sozialen und ökonomischen Struktur der Ersparnisbildung in der Bundesrepublik Deutschland. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. F. Voigt. Bd. 31). Berlin 1967. Vgl. hierzu ergänzend auch W. Kaiser und A. Zerwas, Die Struktur des Sparens in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1967. Statistisches Material und methodische Erläuterungen. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. F. Voigt. Bd. 50). Berlin 1970.

[3] Vgl. Abschnitt 25221.

[4] Vgl. Abschnitt 25222.

ditinanspruchnahme von Nichtbankbetrieben abhängig ist vom Umsatz und von der Branchenzugehörigkeit der Betriebe.

Die Analyse des Sparverhaltens der Bevölkerung erfolgte zunächst auf der Grundlage der Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969.[1] Die erzielten Resultate wurden dann abgesichert und ergänzt durch Untersuchungen aus dem Sparkassensektor.[2]

Die aus diesen Untersuchungen abgeleiteten Aussagen zum Kreditnachfrage- und Sparverhalten bestimmter Marktsegmente in der Bundesrepublik Deutschland bzw. in einzelnen Regionen können nur bedingt auf lokalspezifische Standortgegebenheiten übertragen werden, wodurch auch die Verwertbarkeit des empirischen Zahlenmaterials im Rahmen der konkreten Standortforschung von Kreditinstituten eingeschränkt wird. Unter der Voraussetzung jedoch, daß das Kreditnachfrage- und Sparverhalten der untersuchten Marktsegmente an bestimmten lokalen Standorten nicht wesentlich vom durchschnittlichen, in dieser Arbeit analysierten Verhalten abweicht, können die gefundenen Ergebnisse auch direkt bei der Bewertung von Zweigstellenstandorten Verwendung finden. Zudem kann die hier vorgenommene Auswertung sekundärstatistischen Materials der Praxis Anregungen geben, in welcher Weise bereits vorhandenes oder im Rahmen primärstatistischer Erhebungen zu gewinnendes Zahlenmaterial über die Marktsegmentstruktur an bestimmten Standorten besondere Bedeutung beigemessen werden muß, wenn es darum geht, das Absatz- und Beschaffungspotential bestehender oder neu zu gründender Zweigstellen zu schätzen. Ein Vergleich mit den in dieser Arbeit gefundenen empirischen Ergebnissen läßt dann ebenfalls den Schluß zu, wie die an einem Standort gegebene Marktsegmentstruktur im Hinblick auf die realisierte bzw. die zukünftige Geschäftsentwicklung von Zweigstellen zu bewerten ist.

---

[1] Veröffentlicht in: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Hrsg. v. Statistischen Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart und Mainz. 1971 Abt. XXIII A. Tabelle 4 a, S. 481 und Tabelle 4 b, S. 482.

[2] Näheres vgl. Abschnitt 3532.

22 Gründe für die Standortwahl neu zu errichtender Zweigstellen bzw. für die Schließung oder Verlegung von Zweigstellen

Da jede Standortforschung mit einer Analyse der Ziele beginnen soll, die mit der Einrichtung einer neuen Zweigstelle an einem bestimmten Standort verfolgt werden, wurde im Rahmen der Fragebogenuntersuchung nach den in der Praxis vorherrschenden Gründen für die Wahl bestimmter Standorte neuer Zweigstellen gefragt, wobei von den befragten Kreditinstituten jeweils die Anzahl der Zweigstellen anzugeben war, für deren Eröffnung bestimmte, z.T. in den Antwortkategorien vorgegebene Motive galten.

Das Ergebnis dieser Umfrage kann aus Tabelle 2 abgelesen werden.

Den ersten Rang unter den Motiven der Standortwahl nehmen erwartungsgemäß geschäftspolitische Gründe ein, wobei insbesondere das Motiv einer verbesserten Einlagensammlung eine überragende Bedeutung besitzt. Dieses Motiv der Einlagensammlung scheint bei den Kreditgenossenschaften stärker in den Vordergrund zu treten als bei den Sparkassen. Der Grund hierfür mag möglicherweise darin liegen, daß bei den Kreditgenossenschaften von jeher das Kreditgeschäft, vor allem mit privaten Kreditnehmern, mehr betont wurde als bei den Sparkassen, während es eher ein Problem darstellte, bei entsprechender Kreditausweitung auch genügend Refinanzierungsmittel zu erhalten.[1] Bei den Sparkassen ergibt sich das vorrangige Motiv der Einlagensammlung u.a. auch aus der satzungsmäßigen Erfüllung der Aufgabe, den Spargedanken in der Bevölkerung zu pflegen. Differenzen zeigen sich dementsprechend auch in beiden Bankengruppen in der unterschiedlich starken Betonung des Motivs der Verbesserung der Absatzmöglichkeiten für Kredite. Unter den geschäftspolitischen Gründen der Standortwahl spielt ferner das Motiv einer besseren Versorgung der

---

[1] Vgl. hierzu auch die Ausführungen über die quantitative Bedeutung von Einlagen- und Kreditzweigstellen in Abschnitt 251.

Tabelle 2 - Gründe für die Wahl der Standorte von seit 1970 errichteten Zweigstellen

Gründe[b] / Anzahl der Zweigstellen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
1. Räumliche Gründe	104	44,07	41	55,41
11. weil sich dort ein unbebautes Grundstück im Eigentum des Kreditinstituts befand[a]	19	8,05	8	10,81
12. weil Räumlichkeiten zur Miete angeboten wurden[a]	51	21,61	29	39,19
13. weil sonst eine bestehende Zweigstelle hätte ausgebaut werden müssen[a]	34	14,41	4	5,41
2. Verkehrstechnische Gründe	27	11,44	7	9,46
21. Neubaugebiete	5	2,12	-	-
22. Neue Einzugsgebiete	2	0,85	3	4,05
23. Ortschaften mit guten Entwicklungsmöglichkeiten	3	1,27	3	4,05
24. Vergrößerung der Kundschaft an bestimmten Orten	16	6,78	1	1,35
25. Förderung des Fremdenverkehrs	1	0,42	-	-
3. Geschäftspolitische Gründe	211	89,41	48	64,86
31. aus Gründen einer verbesserten Einlagensammlung[a]	96	40,68	34	45,95
32. um vermehrt Kredite absetzen zu können[a]	60	25,42	3	4,05
33. um die Bevölkerung besser mit Bankleistungen zu versorgen	36	15,25	9	12,16
34. um einen Großkunden besser mit Bankleistungen zu versorgen[a]	6	2,54	-	-
35. um andere Geschäftsstellen zu entlasten	13	5,51	-	-
36. aus Fusionsgründen	-	-	2	2,70
4. Wettbewerbspolitische Gründe	84	35,59	22	29,73
41. weil in der Nähe ein Konkurrenzinstitut ansässig ist[a]	32	13,56	12	16,21
42. weil in der Nähe kein Konkurrenzinstitut ansässig ist[a]	49	20,76	9	12,16
43. um einem Konkurrenzinst. zuvorzukommen	3	1,27	1	1,35
Seit 1970 neu errichtete Zweigstellen insges.	236	100,00	74	100,00

[a] Diese Antworten waren im Fragebogen vorgegeben. Die anderen Gründe wurden zusätzlich von den Kreditinstituten angeführt.

[b] Doppelnennungen waren möglich.

Bevölkerung mit Bankleistungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Obwohl in dieses Motiv sicher auch gesamtwirtschaftliche Überlegungen einfließen, so dient eine Erweiterung des Geschäftsstellennetzes der Kreditinstitute doch vor allem dazu, durch das Angebot zusätzlicher Bankstellen dem Bequemlichkeitsstreben der Bevölkerung entgegenzukommen, auf diese Weise bestehende Geschäftsverbindungen zu festigen und gleichzeitig eine größere Anzahl potentieller Kunden anzusprechen. Das Motiv einer besseren Versorgung der Bevölkerung mit Bankleistungen muß dabei sicher in engem Zusammenhang mit den Gründen 24, 31 und 32 gesehen werden.

Erstaunlich erscheint sowohl bei den Sparkassen als auch bei den Kreditgenossenschaften der hohe Anteil der Zweigstelleneröffnungen aus räumlichen Gründen. Die Tatsache, daß in den meisten dieser Fälle eine Zweigstelle eingerichtet wurde, weil man Räumlichkeiten zur Miete angeboten bekam, läßt sicher den Schluß zu, daß am Immobilienmarkt ein hinreichendes Angebot an Geschäftsräumen vorhanden war und die Kreditinstitute keine Schwierigkeiten bei der Raumbeschaffung hatten. Interessant ist auch die Tatsache, daß im Sparkassensektor sehr viele neue Zweigstellen eingerichtet wurden, um den Ausbau bereits bestehender Zweigstellen zu umgehen (Entlastungszweigstellen).

An dritter Stelle stehen die wettbewerbspolitischen Gründe, die zur Wahl eines bestimmten Standortes veranlassen. Dabei scheint sich bei den Sparkassen eine gewisse Tendenz zur Konkurrenzmeidung anzudeuten.[1] Verkehrstechnische Gründe scheinen nach der vorgenommenen Analyse eine weniger große Bedeutung für Zweigstellenneugründungen zu besitzen. Die einzelnen Anteile in diesem Bereich sind allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da diese Antwortkategorien im Fragebogen nicht vorgegeben waren, sondern unter der Rubrik "sonstige Gründe" von den Kreditinstituten genannt wurden.

---

[1] Siehe auch die Ausführungen auf S. 147 dieser Arbeit.

Neben den Motiven für die Eröffnung einer Zweigstelle gab der Fragebogen auch Aufschluß über die Gründe für Zweigstellenschließungen bzw. -verlegungen (Tabelle 3). Bei den Sparkassen wurden für 16 Schließungen und 396 Standortverlegungen, bei den Kreditgenossenschaften für 20 Schließungen und 50 Verlegungen exakte Angaben gemacht. Hier standen in beiden Bereichen, vor allem bei den Zweigstellenverlegungen, eindeutig räumliche Gründe im Vordergrund. Für 47 Zweigstellenverlegungen und eine Schließung im Sparkassensektor wurden daneben ohne genaue Aufschlüsselung der Anzahl der Zweigstellen jeweils dreimal räumliche und verkehrsbedingte Gründe sowie je einmal mangelndes Geschäftspotential und mangelnde Rentabilität genannt. Bei den Kreditgenossenschaften führte ein Institut für sechs Standortverlagerungen neben räumlichen Gründen ebenfalls verkehrsbedingte Gründe an.

Tabelle 3 zeigt eindeutig, welche Aufmerksamkeit von den Geschäftsleitungen der Kreditinstitute insbesondere der Planung des Raumbedarfs gewidmet werden muß, wenn eine Zweigstelle an ihrem ursprünglichen Standort bestehen bleiben soll. Jede Standortverlagerung ist sowohl für die Mitarbeiter in den Zweigstellen als auch für die Kunden mit Unbequemlichkeiten verbunden und setzt vor allem bei den Kunden die Bereitschaft zu einem Umgewöhnungsprozeß voraus, die Gefahr des Abwanderns der Kundschaft ist gegeben.[1] Zum anderen geht aus der Untersuchung hervor, daß es notwendig ist, voraussichtliche Änderungen in den Standortbedingungen wie z.B. Bau von Umgehungsstraßen oder Pendlerbewegungen bzw. Wanderungstendenzen in der Bevölkerung[2] bei der Standortforschung in

---

[1] Vgl. auch W. Tack, Zweigstellen im Container, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a.M., Jg. 27 (1974). Ausgabe Technik, Beilagenheft zu Nr. 20 v. 15. Okt. 1974, S. 14.

[2] So weist beispielsweise Faißt auf Konsequenzen im Personal-, Kosten- und Organisationsbereich hin, wenn bei der Errichtung von Zweigstellen nur die Einwohnerzahl im Einzugsbereich geprüft, Pendlerbewegungen jedoch keine Beachtung geschenkt wurde. Vgl. L. Faißt, Gedanken zur zukünftigen Struktur der Organisation von Sparkassen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 173.

Tabelle 3 - Gründe für Zweigstellenerschließungen bzw. -verlegungen seit der Währungsreform

Gründe[b] \ Anzahl der Zweigstellen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
räumliche Gründe, z.B. Platzmangel[a]	393	95,39	50	71,43
verkehrsbedingte Gründe, z.B. Bau einer Umgehungsstraße[a]	10	2,43	-	-
Verlust von Kunden durch örtliche Abwanderung[a]	8	1,94	1	1,43
insgesamt mangelndes Geschäftspotential[a]	7	1,70	1	1,43
mangelnde Rentabilität[a]	4	0,97	1	1,43
Fusionsgründe[a]	1	0,24	4	5,71
Gebietsreform	6	1,46	-	-
Bau einer neuen Hauptstelle in unmittelbarer Nähe	-	-	2	2,86
Einsatz einer fahrbaren Zweigstelle	1	0,24	11	15,71
Zweigstellenverlegungen und -schließungen insgesamt	412	100,00	70	100,00

[a] im Fragebogen vorgegeben.
[b] Doppelnennungen waren möglich.

ihren Auswirkungen auf die zu erwartende Geschäftsentwicklung einer geplanten Zweigstelle genau zu analysieren, soweit sich solche oder ähnliche Tendenzen bereits im Planungszeitraum abzeichnen.

23 Die Faktoren Boden, Geschäfts- und Betriebsräume und Arbeitskräfte als technisch-organisatorische Voraussetzungen der Leistungserstellung

231 Boden, Geschäfts- und Betriebsräume

2311 Grundsätzliche Überlegungen zu den Problemen Miete oder Kauf, der Bauweise und dem Einsatz fahrbarer Zweigstellen

Wie bereits in Abschnitt 22 angedeutet wurde, spielt die Raumplanung im Rahmen der Standortplanung neben anderen Faktoren eine entscheidende Rolle. Ein Kreditinstitut, das die Einrichtung einer neuen Zweigstelle beabsichtigt, hat in aller Regel bestimmte Vorstellungen über lohnende Absatzgebiete. Es geht dann darum, ein geeignetes Geschäftslokal zu finden. Wie die Gründe für Zweigstelleneröffnungen bereits erkennen ließen, kommen für die Errichtung einer neuen Zweigstelle in räumlicher Hinsicht vor allem zwei Alternativen in Frage: die Nutzung eines im Eigentum des Kreditinstituts befindlichen Grundstückes für den Eigenbau oder die Nutzung fremder Räumlichkeiten. Zu diesen Grundsatzüberlegungen gehört aber auch die Frage, ob der Einsatz einer fahrbaren Zweigstelle sinnvoll ist. Tabelle 4 gibt einen Überblick, welche Bedeutung den drei Möglichkeiten von den befragten Kreditinstituten im Rahmen ihrer Standortwahl beigemessen wurde.

Tabelle 4 - Räumliche Unterbringung der Zweigstellen absolut und in v.H. aller Zweigstellen

Anzahl der Zweigstellen / Unterbringung	auf eigenem Grundstück		in gemieteten oder gepachteten Räumen		als fahrbare Zweigstellen	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Sparkassen	657	44,00	821	54,99	15	1,01
Kreditgenossenschaften	112	37,21	160	53,16	29	9,63

Dabei erscheint der Anteil der Geschäftslokale, die in gemieteten oder gepachteten Räumen errichtet wurden, sehr groß, obwohl wichtige Gründe für den Eigenbau sprechen. So kann z.B. das zu errichtende Gebäude ganz auf die Erfordernisse eines Bankbetriebs ausgerichtet werden, während bei gemieteten Räumen, die i.d.R. nicht für bankbetriebliche Zwecke konzipiert wurden, oft Umbauten und erhebliche Investitionen[1] notwendig werden, wobei das mietende Kreditinstitut meistens in langwierigen Verhandlungen mit dem Eigentümer erst die Genehmigung zu den notwendigen baulichen Veränderungen einholen und gleichzeitig darauf bedacht sein muß, langfristige Verträge, oft mit Kaufoption, auszuhandeln.[2]

Oftmals wird aber bei der Miete von Räumen Langfristigkeit der Verträge zunächst gar nicht angestrebt. Nach Mittei-

---

[1] Vgl. auch K.-A.Dango, a.a.O., S.328; A.Jacob, a.a.O., S.25.
[2] Vgl. auch Fußnote 1 auf Seite 58 dieser Arbeit.

lungen aus der Praxis beginnt der größte Teil der Neueröffnungen in Mieträumen, wobei zunächst ohne größere Kosten Lage und Möglichkeiten der neuen Zweigstelle getestet werden können. Nach einiger Zeit gesammelter Erfahrungen wird dann erneut darüber entschieden, ob die Zweigstelle wegen enttäuschender Geschäftsentwicklung wieder aufzulösen und an einen geschäftsgünstigeren Standort zu verlegen oder ob sie gegebenenfalls zu vergrößern ist. Erst im zweiten Fall werden Investitionen größeren Umfangs erforderlich. Entschließt man sich aber zum Grundstückskauf oder zur Errichtung einer Zweigstelle auf einem bereits im Besitz des Kreditinstituts befindlichen Grundstück, so bedeutet dies i.d.R. Neubau, in selteneren Fällen Hauskauf oder Umbau. Größere Investitionen dieser Art werden nur bei gesichert erscheinendem Geschäftserfolg der Zweigstelle getätigt.

Andererseits stellt die Errichtung eines eigenen Bankneubaus für eine Zweigstelle die Kreditinstitute auch vor nicht unerhebliche Probleme. So wird von Planern neuer Bankgebäude auf eine Vielzahl von Fachkomplexen hingewiesen, die bei der Bauplanung zu berücksichtigen sind. Neben organisatorischen, baurechtlichen, architektonischen, städtebauplanerischen, geologischen, topographischen und soziologischen Aspekten bestimmen auch "betriebs- und verkaufspsychologische, arbeitsmedizinische, steuerliche und betriebswirtschaftliche Einflußgrößen... die Planungsarbeit."[1]

---

[1] E.W.Bechtel und R.Fleischhauer, Bankneubauten. Die Vorbereitung der Planung, "Bankinformation", Wiesbaden, Jg.1 (1974), H. 2, S. 19; vgl. ferner R.Drees, Das große Bankgebäude, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a.M., Jg.20 (1967), S. 136; P.H.Tenge, Grundsätzliche Überlegungen zum Bau von Bankgebäuden, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg.5 (1963), S. 37 f.; J.D.Siepmann, Die Marktforschung..., a.a.O., S. 373.

Um Fehlentscheidungen und damit wiederholte Um- und Anbauten zu vermeiden, ist bei der Errichtung von Bankneubauten auch eine längerfristige Marktprognose erforderlich. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, das Gebäude größer zu planen, als es im Planungszeitraum notwendig gewesen wäre, sodann zunächst Teile des Gebäudes zu vermieten und erst mit zunehmendem Geschäftsvolumen selbst zu nutzen.[1] In solchen Fällen wird es unumgänglich sein, bei der Planung eine anderweitige Verwendung von Zweigstellenräumen in Betracht zu ziehen. Gleiches gilt auch bei geplanter nur vorübergehender Nutzung eigener Räumlichkeiten als Zweigstellen. Inwieweit diese Überlegung auch in der Praxis eine Rolle spielt, darüber gibt Tabelle 5 Auskunft.

Tabelle 5 - Berücksichtigung einer möglichen anderweitigen Verwendung von Zweigstellenräumen beim Bau neuer Zweigstellen

Alternativen / Zahl der Nennungen	ja	nein	keine Angaben
Sparkassen	19	44	1
Kreditgenossenschaften	9	15	1

[1] Vgl. auch U. Weiß, Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 7 (1967), S. 338.

Welche Bauweise eines neuen Gebäudes von den befragten Kreditinstituten bei ihren seit 1970 neu errichteten Zweigstellen bevorzugt wurde, zeigt Tabelle 6.

Tabelle 6 - Bauweise der seit 1970 neu errichteten Zweigstellen

Alternativen / Zahl der Nennungen	Massivbauweise[a]		Fertigbauweise		Fahrbare Zweigstellen	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Sparkassen	213	90,25	21	8,90	2	0,85
Kreditgenossenschaften	69	93,24	3	4,06	2	2,70

[a] einschließlich gemieteter und gepachteter Räume.

Nach Tabelle 6 haben bemerkenswerterweise zumindest bei den Sparkassen Zweigstellenneubauten in Fertigbauweise einige Bedeutung erlangt. Dies ist sicher darauf zurückzuführen, daß Zweigstellen in Fertigbauweise kurzfristig installiert werden können und sich durch ihre Flexibilität "zur Erkundung des Marktbedarfs sowie als Test für die Standortwahl in neuen Geschäftsgebieten"[1] eignen. Dabei sollte

[1] B.Großmann, Zweigstellen in Fertigbauweise, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen",Bonn,Jg.18(1969),S.49; vgl. auch o.Verf. Standortwechsel ohne Probleme. Fertigbau-Zweigstellen bieten neue Möglichkeiten, "Geldinstitute", Bad Wörrishofen, o.Jg. (1974), H.2, S. 22.

allerdings darauf geachtet werden, daß die Zweigstelle als Provisorium nicht erkennbar ist.[1]

Ähnliches gilt auch für den Einsatz fahrbarer Zweigstellen, wie deren Bedeutung im Kreditgenossenschaftssektor zeigt.[2] Sie haben insbesondere die Aufgabe, neue Kundenkreise und abgelegene Marktgebiete (z.B. auf dem Land oder in neuen Wohnsiedlungen in Stadtrandgebieten) zu erschliessen, in denen die Eröffnung stationärer Zweigstellen wegen relativ hoher Einrichtungskosten und geringer Kundendichte unrentabel ist.[3]

Zudem kann aus verständlichen Gründen die Kalkulation der Errichtungskosten für fahrbare Zweigstellen und Zweigstellen in Fertigbauweise genauer vorgenommen werden als bei Zweigstellen in Massivbauweise. Ergänzend sei noch darauf hingewiesen, daß hohe Grundstückspreise bzw. hohe Mieten für geeignete Geschäftslokale an bestimmten Standorten nicht unbedingt negativ zu beurteilen sind, da sich in solchen Gegenden meist ein hohes geschäftliches Entwick-

---

[1] Vgl. B. Großmann, a.a.O., S. 49.

[2] Vgl. auch Tabelle 4, S. 76.

[3] Vgl. hierzu J. Schlenke, Nochmals "Fahrbare Zweigstellen", "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 123; R. Janus und H. Schild, Moderne Zweigstellen der Volksbanken, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a. M., Jg. 20 (1967), S. 909 f.; o.Verf., Erfahrungen mit fahrbaren Zweigstellen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 16 (1967), S. 115.

lungspotential nachweisen läßt.[1]

2312 Quantitative Raumausstattung und Angebot von Serviceleistungen durch die Zweigstellen

Die quantitative Raumausstattung einer neu zu errichtenden Zweigstelle ist in erster Linie von der Einschätzung der Entwicklungschancen dieser Zweigstelle durch die Geschäftsleitungen der Kreditinstitute abhängig. Obwohl die Kreditinstitute in der Vergangenheit beim Bau ihrer Zweigstellen in der Regel Raumreserven einplanten, zeigte sich in vielen Fällen, daß diese bereits nach wenigen Jahren nicht mehr ausreichten und Erweiterungsinvestitionen oder Zweigstellenverlegungen vorgenommen werden mußten. In der Zukunft scheint sich hier nach Knorr[2] ein Tendenzwandel zu vollziehen. Aufgrund des gegenwärtigen Standes der technischen Organisation in Kreditinstituten und der damit verbundenen Möglichkeiten zur Rationalisierung des Arbeitsablaufs und der Kundenbedienung wird es nicht mehr notwendig sein, bei der Planung des Raumbedarfs Raumreserven,zumindest im bisherigen Umfang, zu berücksichtigen.

Läßt sich diese von Knorr 1973 angedeutete Tendenz bereits empirisch nachweisen? Um dieses Problem etwas näher zu durchleuchten, wurde bei der Fragebogenerhebung nach der

---

[1] Vgl. auch H.Klauhs, Standort- und Zweigstellenwahl als Managemententscheidung. In: Management im Kreditwesen. Festschrift für Hans Krasensky zum 70.Geburtstag. Hrsg. im Auftrag der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft v. W.Schneider u. K.Fuchs, Wien 1973, S. 160.

[2] Vgl. G.Knorr, Neue Organisationsformen prägen das Gesicht der Geschäftsstellen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 90 (1973), S. 240 f.. Welche Richtzahlen für die Ermittlung des Raumbedarfs bei Kreditgenossenschaften Verwendung finden, siehe bei E.W.Bechtel und R.Fleischhauer,a.a.O., S. 22.

Tabelle 7 - Durchschnittliche Quadratmeterzahl der Zweigstellen[1]

Anzahl der Institute / Durchschnittl. Quadratmeter	Sparkassen				Kreditgenossenschaften			
	Zweigstellen insges.		ab 1970 errichtete Zweigst.		Zweigstellen insges.		ab 1970 errichtete Zweigst.	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.
bis 50	1	2,08	7	14,58	4	25,00	5	31,25
51 - 100	19	39,58	16	33,33	5	31,25	8	50,00
101 - 150	12	25,00	13	27,08	4	25,00	3	18,75
151 - 200	9	18,75	7	14,58	1	6,25	-	-
201 - 250	2	4,17	1	2,08	-	-	-	-
über 250	5	10,42	4	8,33	2	12,50	-	-
Institute insges.	48	100,00	48	100,00	16	100,00	16	100,00

Tabelle 8 - Veränderung der durchschnittlichen Quadratmeterzahl der seit 1970 errichteten Zweigstellen gegenüber dem Durchschnittswert der Zweigstellen insgesamt

Anzahl der Inst. / Veränderg.	Sparkassen	Kreditgenossenschaften
größer	17	6
gleich	1	1
kleiner	30	7

[1] 16 Institute aus dem Sparkassensektor und 9 Kreditgenossenschaften konnten keine Angaben machen bzw. wurden aus der Betrachtung ausgeklammert, da sie seit 1970 keine neuen Zweigstellen errichtet haben.

durchschnittlichen Quadratmeterzahl der Zweigstellen gefragt, wobei gesonderte Zahlen für die seit 1970 errichteten Zweigstellen anzugeben waren (Tabellen 7 und 8).

In der Mehrzahl der untersuchten Fälle - insbesondere im Sparkassensektor - war die durchschnittliche Quadratmeterzahl der seit 1970 neu errichteten Zweigstellen tatsächlich kleiner als bei Betrachtung aller Zweigstellen. Die von Knorr angedeutete Tendenz scheint sich also zu bestätigen. Allerdings muß bei der Interpretation der Tabelle 8 auch berücksichtigt werden, daß für diese Entwicklung neben einem stark verbesserten Organisationsstand auch die Tatsache von Bedeutung ist, daß neu errichtete Zweigstellen in der Regel noch nicht einen so hohen Beschäftigungsstand und ein so großes Geschäftsvolumen mit dem Erfordernis eines entsprechend höheren Raumbedarfs aufweisen wie bereits länger bestehende Zweigstellen.

Die Quadratmeterzahl neuer Zweigstellen wird ganz entscheidend von der Tatsache beeinflußt, mit wie vielen Räumen eine solche Zweigstelle auszustatten ist und welche Funktionen die Räume zu erfüllen haben. Daher wurden die Geschäftsleitungen der Kreditinstitute auch danach gefragt, welche Raumausstattung von ihnen außer dem Kassenraum noch für notwendig erachtet wird. Das Ergebnis ist in Tabelle 9 wiedergegeben.

Eine eindeutige Vorrangstellung unter den Raumarten sowohl bei den befragten Sparkassen als auch bei den Kreditgenossenschaften nimmt der Beratungsraum für die Kunden ein. Bei gleicher Anzahl der Nennungen folgen jeweils der Raum für den Zweigstellenleiter und ein Aufenthaltsraum für das Personal. Dabei wurde von den Sparkassen verschiedentlich darauf hingewiesen, daß das Erfordernis dieser beiden

Tabelle 9 - Von den Geschäftsleitungen zusätzlich zum Kassenraum für notwendig erachtete räumliche Ausstattung von neu einzurichtenden Zweigstellen

Räume[b] \ Zahl der Nennungen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
1. Raum für Zweigstellenleiter[a]	47	73,44	13	52,00
2. Beratungsraum für Kunden (ohne 1.)[a]	53	82,81	20	80,00
3. Hilfsräume (z.B. zur Bearbeitung von Belegen)[a]	31	48,44	7	28,00
4. Aufenthaltsraum für Personal[a]	47	73,44	13	52,00
5. Archivraum	9	14,06	-	-
6. Tresor mit Safe	5	7,81	1	4,00
7. Warteraum	1	1,56	-	-
8. Spätschalter	1	1,56	-	-
9. Teeküche	1	1,56	-	-
10. Trimmraum	1	1,56	-	-
11. Kellerraum	1	1,56	-	-
12. Raum für Putzmittel	1	1,56	-	-
13. Basiszahl der Institute	64	100,00	25	100,00

[a] war im Fragebogen vorgegeben.
[b] Doppelnennungen.

Raumarten abhängig ist von der Größe und Funktion der Zweigstelle (Haupt- oder Nebenzweigstelle) und der Mitarbeiterzahl. Gleiches gilt für Hilfsräume zur Bearbeitung von Belegen, die jedoch bei der räumlichen Ausstattung nicht so dringend erforderlich zu sein scheinen.[1] Gründe hierfür liegen sicher in der oben bereits angesprochenen zunehmenden Automatisierung, insbesondere beim direkten Anschluß von Zweigstellen an zentrale Datenverarbeitungsanlagen, so daß eine manuelle Verarbeitung von Belegen nicht mehr notwendig ist. Andererseits wird sowieso nur ein geringerer Teil neu zu errichtender Zweigstellen als kontoführende Zweigstelle geplant. Erwähnenswert erscheint noch, daß zumindest Archiv- und Tresorräume bei der Planung neuer Zweigstellen eine Rolle spielen.

Für die Ausstattung fahrbarer Zweigstellen wird neben dem Kassenraum, der sich i.d.R. unmittelbar hinter dem Fahrerhaus befindet, noch ein Kundenbedienungsraum sowie aus Gründen der Diskretion ein Kundenwarteraum gefordert.[2]

Von Bedeutung vor allem für die werbliche Wirkung einer Zweigstelle ist auch ihre zusätzliche Ausstattung mit Serviceeinrichtungen (Tabelle 10). Eine besondere Rolle spielt dabei das Angebot von Parkraum, insbesondere in Ballungszentren, da es aus Sicherheitsgründen nicht vertretbar erscheint, beispielsweise gewerbliche Kunden, die größere Geldbeträge zu transportieren haben, längere Ent-

---

[1] Vgl. auch Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband, Sparkassenarbeit in Niedersachsen, a.a.O., S. 39.

[2] Vgl. o.Verf. Erfahrungen mit fahrbaren Zweigstellen, a.a.O., S. 116; W. Thiele, Ausstattung "Fahrbarer Zweigstellen" unter besonderer Berücksichtigung der Unfallverhütungsvorschrift "Kassen", "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 10 (1968), S. 8.

Tabelle 10 - Von den Zweigstellen gebotene Serviceleistungen

Anzahl der Zweigstellen / Serviceleistungen[b]	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Parkplätze oder Parkgarage[a]	783	52,44	143	47,51
Nachttresor[a]	822	55,06	110	36,54
Schließfächer ohne nähere Spezifizierung[a]	643	43,07	87	28,90
Briefschließfächer	48	3,22	-	-
Sparkassenbuchschließfächer	59	3,95	-	-
Kundensafes	40	2,68	-	-
Autoschalter	27	1,81	4	1,33
Spätschalter	6	0,40	-	-
Geldwechsler	4	0,27	-	-
Bankomat[a]	18	1,21	-	-
Kurszettel	39	2,61	-	-
Kinderspielplatz	-	-	1	0,33
Basiszahl der Zweigstellen	1493	100,00	301	100,00

[a] war im Fragebogen vorgegeben.
[b] Doppelnennungen.

fernungen bis zum Bankgebäude zurücklegen zu lassen. Zum anderen wird einem Kreditinstitut beim Neubau gesetzlich auferlegt, Parkmöglichkeiten zu schaffen.[1] Sind keine Parkplätze oder Parkgaragen zu schaffen, so kann die Einrichtung von Autoschaltern helfen. Dabei muß allerdings i.d.R. ein bestimmter Grundstücksschnitt (z.B. Ecklage der Zweigstelle)[2] gegeben sein, der in der Praxis oftmals auch wegen der Größe der Zweigstelle nicht vorhanden ist. Daher ist, wie Tabelle 10 zeigt, auch nur eine geringe Anzahl der Zweigstellen mit einem Autoschalter ausgerüstet.

Große Bedeutung besitzt neben dem Parkraum auch die Ausstattung von Zweigstellen mit einem Nachttresor und mit Schließfächern.[3] Nachttresor und Schließfächer haben u.a. die Funktion, Einzahlungen vor allem außerhalb der Kassenstunden zu ermöglichen, und müssen daher so angebracht sein, daß sie jederzeit für den Kunden zugänglich sind. Ähnliche Aufgaben haben auch der Bankomat[4] und der Spätschalter. Da mit dem Bankomat auch Abhebungen vom Konto(in den meisten Fällen im off-line-Verfahren[5]) getätigt werden können,

---

[1] Vgl. P.H. Tenge, a.a.O., S. 36.

[2] Vgl. Graphik 4 auf S. 237.

[3] Vgl. zu Kundendienstanlagen dieser Art: H. Kanis, Erhöhter Kundendienst durch Stumme Zweigstelle und Einzahlungsautomat, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 104-107; Schmidt, Einzahlungsautomaten und Stumme Zweigstellen. Ein Erfahrungsbericht über den praktischen Einsatz und die technische Fortentwicklung, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), Jg. 10 (1961), S. 87 - 90.

[4] Vgl. hierzu P. Muthesius, Bargeldautomaten, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a.M., Jg. 27 (1974), Ausgabe Technik, Beilagenheft zu Nr. 20 v. 15. Okt. 1974, S. 10 - 13.

[5] Vgl. ebenda, S. 12.

braucht der Kunde erst gar nicht mit dem Zweigstellenpersonal in Kontakt zu treten. Die Tatsache, daß auf diese Weise direkte Beratungsgespräche bei der Abwicklung seiner Geschäfte nur noch bedingt möglich sind, mag dazu beigetragen haben, daß der Bankomat noch nicht eine so große Verbreitung gefunden hat. Von der Stadtsparkasse Wuppertal wurde darüber hinaus darauf hingewiesen, daß sich der Einsatz von Bankomaten erst dann lohne, wenn dadurch Kassierer eingespart werden könnten.[1] Für die geringe Anzahl der von den Zweigstellen installierten Spätschalter werden vor allem personelle Überlegungen ursächlich sein.[2]

232 Arbeitskräfte

2321 Grundsätzliche Überlegungen zum Problem der Beschaffung

In diesem Abschnitt soll die Bedeutung des Faktors Arbeitskraft für die Standortentscheidung von Kreditinstituten analysiert werden. In Kapitel 15 wurde bereits die Hypothese vertreten, daß dem Faktor Arbeitskraft lediglich eine geringe standortbeeinflussende[3] Rolle bei Zweigstellenneugründungen zukommt. Dies gilt bei ausschließlicher

---

[1] Vgl. G. Knorr, Kassenhalle und Beratungszentrum, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 7.

[2] Eine nicht unbeachtliche Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch Fragen der Satzung von Instituten, Tarifverträge, Betriebsräte und die Einstellung der Geschäftsleitungen zu diesem Problemkomplex. Vgl. H. Steen, Erfahrungen mit dem Spätschalter, "Bank und Markt", Frankfurt a. M., Jg. 3 (1974), Nr. 6, S. 28.

[3] Vgl. auch J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S.25.

Betrachtung der Kostenseite insbesondere für Kreditinstitute mit einem beschränkten lokalen oder regionalen Einzugsbereich, wo sich eventuelle Lohnunterschiede als Einflußkomponenten der Standortentscheidung nicht auswirken können.

Zum anderen hängt die Bedeutung der Arbeitskraft als Standortfaktor für neu zu errichtende Zweigstellen entscheidend auch von der Art der Beschaffung des Zweigstellenpersonals durch die Kreditinstitute ab. Eine nicht unbeachtliche Bedeutung der Arbeitskraft als Standortfaktor wäre dann gegeben, wenn die Beschaffung der Arbeitskräfte für Zweigstellen überwiegend auf dem lokalen Arbeitsmarkt, z.B. durch Annonce in einer Lokalzeitung, erfolgen würde, da in diesem Fall die Personalbeschaffung für Zweigstellen vom lokalen Arbeitskräfteangebot und seiner bankbetrieblichen Qualifikation abhängig wäre.[1]

Im Rahmen der Fragebogenaktion wurde daher versucht, auf die Frage nach der überwiegenden Art der Beschaffung von Mitarbeitern für neu zu errichtende Zweigstellen eine Antwort zu erhalten (Tabelle 11). Wegen der unterschiedlichen Funktionen des Zweigstellenpersonals wurde eine Differenzierung nach Zweigstellenleitern und sonstigen Mitarbeitern vorgenommen.

Die Untersuchung zeigt, daß bei den Sparkassen ca. 5 v.H. der Zweigstellenleiter und ca. 10 v.H.der sonstigen Mitarbeiter auch oder überwiegend auf dem Arbeitsmarkt beschafft werden. Bei den Kreditgenossenschaften wurde le-

---

[1] Vgl. auch die Ausführungen in Fußnote 2, S. 160.

diglich von den sonstigen Mitarbeitern ein geringer Teil durch Annonce in einer lokalen Zeitung angeworben, wobei der Prozentsatz in diesem Bereich jedoch höher lag als bei den Sparkassen. Das Arbeitsamt wurde von keinem der befragten Institute bei der Personalbeschaffung für seine Zweigstellen eingeschaltet.

Tabelle 11 - Überwiegende Art der Beschaffung von Mitarbeitern für neu zu errichtende Zweigstellen

Überwiegende Art der Beschaffung / Zahl der Nennungen nach Personalart bei[b]		auf dem Arbeitsmarkt		aus dem eigenen Institut
		durch Annonce in einer lokalen Zeitung	durch Annonce in einer überregionalen Zeitung	
Sparkassen	Zweigstellenleiter	1	2	61
	sonst. Mitarbeiter	5	1	60
Kreditgenossenschaften[a]	Zweigstellenleiter	-	-	24
	sonst. Mitarbeiter	5	-	23

[a] eine Kreditgenossenschaft machte keine Angaben.
[b] Doppelnennungen.

Wenn auch nur in bescheidenem Maße Zweigstellenpersonal auf dem Arbeitsmarkt beschafft wird, kann doch auf eine zwar geringe, aber vorhandene Bedeutung der Arbeitskräfte als Standortfaktor bei der Errichtung neuer Zweigstellen geschlossen werden. Dagegen kommt den Arbeitskräften, insbesondere im Hinblick auf ihre Eigenschaft als innerbetriebliche Ertragsfaktoren, im Rahmen der Beurteilung der geschäftlichen Entwicklung bestehender Zweigstellen an bestimmten Standorten ein entscheidender Einfluß zu, wobei sich in diesem Zusammenhang vor allem die Frage nach den quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Zweigstellenpersonal stellt.

2322 Anforderungen an das Zweigstellenpersonal in quantitativer und qualitativer Hinsicht

Das Zweigstellenpersonal hat durch seinen unmittelbaren Kontakt mit den Kunden einer Zweigstelle eine wichtige akquisitorische Funktion zu erfüllen. Die fachliche Eignung des Zweigstellenpersonals, aber auch seine Kontaktfähigkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber den Kunden bestimmen zu einem nicht unwesentlichen Teil die Intensität der Beschaffungs- und Absatzkontakte zwischen Kunden und Zweigstelle. Neben Fragen eines möglichst rationellen Einsatzes des Zweigstellenpersonals spielen daher qualitative Aspekte der Personalauswahl für Zweigstellen eine entscheidende Rolle.[1]

---

[1] Vgl. auch F.-W. Fickel, Der Zweigstellen-, Personal- und Beschäftigungsvergleich, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 10 (1961), S. 30.

Ein Instrument zur Lösung von Problemen des Personaleinsatzes in Zweigstellen ist die Personalbedarfsplanung. Dabei geht es neben der quantitativen personellen Besetzung von Zweigstellen, die abhängig ist von der Größe der Zweigstelle, von dem gegebenen und/oder erwarteten Geschäftsumfang, aber auch von ihrer Lage, der daraus resultierenden Kundenstruktur und der Häufigkeit der Beschaffungs- und Absatzkontakte, auch um die Fixierung der qualitativen Anforderungen an das Zweigstellenpersonal. Tabelle 12 gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang Personalbedarfsberechnungen für Zweigstellen in der Praxis bereits durchgeführt werden.

Es zeigt sich, daß bei den Sparkassen fast zwei Drittel der befragten Institute bereits eine Personalbedarfsplanung für Zweigstellen durchgeführt hat. Bei den Kreditgenossenschaften sind es 80 v.H.. Die Personalbedarfsplanung für neu zu errichtende Zweigstellen hat sich allerdings noch nicht in dem Maße durchgesetzt, wie dies bei der Planung des Arbeitskräftebedarfs für bestehende Zweigstellen der Fall zu sein scheint.

Obwohl definitive Aussagen aufgrund der Vielfalt der die personelle Besetzung einer Zweigstellen bestimmenden und oben bereits angedeuteten Faktoren kaum gemacht werden können, wurde im Fragebogen nach der erforderlichen personellen Ausstattung einer Zweigstelle, die sich noch in der Anlaufphase befindet, gefragt, um zumindest die Vorstellungen der Geschäftsleitungen über die Mindestbesetzung neuer Zweigstellen zu erhalten. Das Ergebnis ist in Tabelle 13 wiedergegeben, aus der sich eine eindeutige Vorrangstellung einer Zweigstellenbesetzung von zwei bis drei Personen ablesen läßt. Von den Instituten wurde dazu u.a. darauf hingewiesen, daß bereits nach vier bis sechs Monaten eine Überprüfung der personellen Erstaus-

Tabelle 12 - Durchführung von Zweigstellenpersonalbedarfsplanungen bei Kreditinstituten

Anzahl der Institute / Alternativen	Sparkassen	Kreditgenossenschaften
nein	23	5
ja, für neu zu errichtende Zweigstellen	23	13
ja, für bestehende Zweigstellen	37	16
keine Angaben	1	-

Tabelle 13 - Für durchschnittlich erforderlich gehaltene personelle Besetzung einer in der Anlaufphase (1 - 5 Jahre) befindlichen Zweigstelle

Personelle Besetzung / Zahl der Nennungen	1 Person		2-3 Pers.		4-5 Pers.		keine Angabe
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	
Sparkassen	8	13,33	47	78,33	5	8,33	4
Kreditgenossenschaften	2	8,33	22	91,67	-	0,00	1

stattung von Zweigstellen erfolgen sollte, wobei bei reinen Entlastungszweigstellen (und Hauptzweigstellen im Sparkassensektor) von Anfang an ein höherer Personalbedarf einzuplanen ist als bei anderen Zweigstellen. Regelmäßige Überprüfung wird dabei i.a. bei guter Geschäftsentwicklung noch in der Anlaufphase zeigen, daß eine personelle Verstärkung erforderlich ist.[1]

Während in den sechziger Jahren aufgrund der starken Zweigstellenexpansion ein überdurchschnittlicher Neubedarf an Nachwuchskräften bestand, also quantitative Probleme der Personalbeschaffung wegen hoher Personalzuwachsraten im Vordergrund standen, hat sich im Zuge des verlangsamten Zweigstellenwachstums in den siebziger Jahren eine Normalisierung der Nachfrage nach Nachwuchskräften ergeben.[2] Die Gesamtzahl der Mitarbeiter eines Instituts unterliegt nur noch geringen Schwankungen, das Problem verlagert sich auf eine andere Ebene: Schulungs-

---

[1] Eine Überprüfung der Personalbesetzung von Zweigstellen im niedersächsischen Verbandsbereich der Sparkassen ergab, daß von insgesamt 888 Zweigstellen (Stadt- und Kreissparkassen) nur 12 (1,35 v.H.) mit 1 Person, 180 mit 2 bis 3 Personen (20,27 v.H.), 165 (18,59 v.H.) mit 4 bis 5 Personen und 531 (59,79 v.H.) mit mehr Personen besetzt waren, wobei zu bemerken war, daß lediglich Kreissparkassen auch Einmannzweigstellen unterhielten und auf der anderen Seite aber in diesen der Anteil der Zweigstellen mit 6 und mehr Personen höher lag als bei den Stadtsparkassen. Vgl. das Zahlenmaterial: Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband, Zweigstellenvergleich zum 31.12.1973, Hannover 1974. Betrachtet man jedoch die Zweigstellen mit den höchsten Zweigstellennummern, von denen angenommen werden kann, daß sie noch nicht sehr lange bestehen, so zeigt sich i.a., daß die oben angesprochene Tendenz, die Zweigstellen mit 2 bis 3 Personen zu besetzen, hier ihre Bestätigung findet, wobei diese Aussage insbesondere für Stadtsparkassen zutrifft.

[2] Vgl. auch G. Kreyenschmidt, Reform der Berufsausbildung - Auswirkungen auf Banken-, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 14 (1974), S. 303.

und Ausbildungsfragen wird in verstärktem Maße Aufmerksamkeit gewidmet.[1] Im Zusammenhang mit dem technologischen Wandel in den Kreditinstituten verlieren die reinen ausführenden Arbeiten immer mehr an Bedeutung und die freigesetzten Arbeitskräfte können jetzt bei entsprechender Eignung anderweitig eingesetzt werden, so z.B. auch im Kundenverkehr, wobei die qualitativen Anforderungen an das Personal aufgrund stärkerer Betonung der Beratungsfunktion gestiegen sind. Neben fachlichen Aspekten bei der Beurteilung der Personalqualität wird auch zunehmend auf die aquisitorischen Fähigkeiten des Bankpersonals geachtet.[2] Diese Tendenz zeigt sich u.a. darin, daß von den Banken im Rahmen ihrer Schulungen auch aktives Verkaufstraining angeboten wird.[3] Ziel dieser Bemühungen ist eine Intensivierung der Kundenbeziehungen[4], die dazu führen soll, daß ein Kunde möglichst viele Bankleistungen nachfragt und dadurch enger mit seiner Bank verbunden wird.[5]

---

[1] Vgl. hierzu z.B. folgende Beiträge: W. Zügel, Personalplanung in Sparkassen, "Deutsche Sparkassenzeitung", Bonn, Jg. 36 (1974), Nr. 70, S. 2; E.Kreim, Überlegungen zu einer Ausbildung mit Lernzielen unter lernpsychologischen Aspekten, "Sparkasse", Bonn, Jg. 91 (1974), S. 199 - 204; P. Penzkofer und M. Kölblinger, Die Notwendigkeit einer lernzielorientierten Ausbildungskonzeption bei Kreditinstituten, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 14 (1974), S. 2 - 6 u. S. 72 - 73.

[2] Vgl. auch J. Süchting, Aspekte langfristiger Personalplanung in Kreditinstituten, a.a.O., S. 66.

[3] Vgl. z.B. H. Schürmann, 2 Jahre AV-Training bei der Sparkasse Dieburg. Beste Voraussetzung für die Verkaufsschulung, "Deutsche Sparkassenzeitung", Bonn, Jg. 36 (1974), Nr. 45, S. 3; Backhaus,J. und Münch, D., Verkaufstraining durch VR-Rollenspiele, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 20 (1971), S. 120-125 u. 146-156; J. Süchting und D.Boening, Der personale Verkaufsprozeß von Bankleistungen, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 11 (1971), S. 364-370.

[4] Vgl. dazu im einzelnen O. Blum, a.a.O., S.113 ff.

[5] Vgl. hierzu J. Süchting, Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, "Kredit und Kapital", Berlin, Jg. 5 (1972), S. 283.

Tabelle 14 - Bevorzugte Anforderungen an die qualitativen Eigenschaften des Zweigstellenpersonals

Zahl d. Nennungen nach Personalart bei / Bevorzugte Anforderg.		fachliche Eignung	akquisitorische Fähigkeiten	fachl. u. akquisitor. Fähigkeiten
Sparkassen	Zweigstellenleiter	14	39	11
	sonst. Mitarbeiter	48	11	5
Kreditgenossenschaften	Zweigstellenleiter	7	15	3
	sonst. Mitarbeiter	22	2	1

Tabelle 14 gibt Auskunft darüber, welche personellen Qualitäten beim Zweigstellenpersonal der befragten Kreditinstitute bevorzugt werden. Bei beiden Kreditinstitutsgruppen zeigt sich deutlich eine Höherbewertung der akquisitorischen Fähigkeiten des Zweigstellenleiters, während bei den sonstigen Mitarbeitern die fachliche Eignung im Vordergrund steht.

24 Die Verkehrserschließung bzw. -lage als wesentliche Faktoren zur Bestimmung des Einzugsbereichs einer Zweigstelle

241 Grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung der Verkehrserschließung bzw. -lage als Standortfaktoren

Bereits in Kapitel 14 wurde auf die Bedeutung wirtschaftlicher Zentren als Anziehungspunkte für neue Zweigstellenstandorte hingewiesen. Dies können neben gemischt wirtschaftlich genutzten Zentren wie beispielsweise Ortszentren, in denen Wohn- und gewerblich genutzter Raum nebeneinander an-

zutreffen sind, auch Zentren sein, die in gewisser Weise als vorwiegend "bevölkerungsorientiert" zu charakterisieren sind. Durch die Wahl eines Standortes in einem bevölkerungsorientierten Zentrum (z.B. kleinere Einkaufszentren[1] in Wohngebieten oder neue Wohnsiedlungen, versuchen die Kreditinstitute dem Bequemlichkeitsstreben der potentiellen Kunden aus der Bevölkerung entgegenzukommen, wobei der Einzugsbereich begrenzt und die Besiedlung relativ dicht ist. Andererseits sind jedoch auch Zentren attraktiv, die gewerblich orientiert sind (z.B. Handelszentren in den Innenbereichen mittlerer und größerer Städte oder Industriegebiete), da hier sowohl die gewerblichen Unternehmen als auch die in den Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer als potentielle Kunden in Frage kommen. Da solche Zentren meistens auch Arbeitnehmer aus der weiteren Umgebung anziehen (Pendler), wird in diesem Fall der Einzugsbereich einer im gewerblichen Zentrum errichteten Zweigstelle bedeutend weiter zu stecken sein als bei reinen bevölkerungsorientierten Zentren.

Neben der Art der wirtschaftlichen Nutzung von Einzugsgebieten ist auch die geplante verkehrstechnische Lage einer Zweigstelle, z.B. in einer Haupt- oder Nebenstraße, in Eck- oder Frontlage, bei der Beurteilung der Standorteignung zu berücksichtigen. Ferner spielen Faktoren, wie bequeme Erreichbarkeit der Zeigstellen, z.B. mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Parkmöglichkeiten, gute Sichtbarkeit der Zweigstelle und ähnliche Faktoren eine entscheidende Rolle. "Convenience is the key word in selecting a site for a new bank projekt: This means a site within easy reach of potential patrons. Is must also provide them with enough space to serve them quickly and efficiently."[2]

---

[1] Zu Vor- und Nachteilen der Wahl eines Standortes in einem Einkaufszentrum vgl. P.Stahel, Finding the Best Bank Site, "Banking", o.O., Jg. 61 (1968/1969), March 1969, pp. 54, 92 u. 94.

[2] A.F. Euston, Site Selection for New Bank Buildings, "Banking", o.O., Jg. 60 (1967/1968), Oct. 1967, p.43.

In den nächsten Abschnitten soll daher untersucht werden, welche Standorte von den befragten Kreditinstituten für ihre Zweigstellen realisiert werden konnten und mit Hilfe welcher Faktoren ein verkehrstechnisch ideal gelegener Standort von den Geschäftsleitungen charakterisiert wird.

242 Standorte nach wirtschaftlichen Zentren und Art der Bewirtschaftung unter Berücksichtigung des Pendlerproblems

Tabelle 15 gibt einen Überblick über die Standorte der Zweigstellen der befragten Kreditinstitute aus dem Sparkassen- und Kreditgenossenschaftssektor. Bei der Vorgabe der Standortalternativen im Fragebogen wurden diejenigen Standorte berücksichtigt, die wegen ihrer wirtschaftlichen Nutzung i.a. als bevorzugte Standorte für neu zu errichtende Zweigstellen angesehen werden können.[1] Diesen Kategorien nicht eindeutig zugeordnet werden konnten lediglich von den Sparkassen nur knapp 15 v.H. der Zweigstellenstandorte, wobei von einer Sparkasse mit 49 Zweigstellen deswegen keine Angaben gemacht worden waren, weil durch Zusammenschluß von neun Gemeinden ein Stadtgebiet neu gebildet wurde. Zu den nicht eingeordneten Zweigstellenstandorten gehören ferner auch solche Standorte, die sich in älteren, reinen Wohngegenden befinden.[2] Für 87 Zweigstellen einer Sparkasse wurden lediglich die Standorte im Ortszentrum oder im Einkaufszentrum am Ortsrand angekreuzt, ohne eine genaue Aufschlüsselung vorzunehmen.

---

[1] Vgl. auch die von den Geschäftsleitungen genannten Kriterien in Tabelle 19, S. 106 .

[2] An solchen Zweigstellenstandorten kann vermutet werden, daß hier die Wachstumsrate der Bevölkerung eher rückläufig ist, die Bevölkerung bankmäßig bereits festgelegt und der erzielbare Marktanteil relativ gering ist. Vgl. G.Merl, Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken, a.a.O., S. 149.

Die Ergebnisse in der Tabelle bestätigen die vorher gemachten Aussagen über die Anziehungskraft wirtschaftlicher Zentren: Offensichtlich genießen Standorte in Ortszentren eine eindeutige Vorrangstellung, und auch die Eröffnung neuer Zweigstellen in Neubaugebieten[1] erscheint als sehr interessant, während Standorte in Industriezentren augenscheinlich die geringste Bedeutung besitzen. Für diese Tatsache lassen sich zwei mögliche Gründe anführen: zum einen ist die Zahl reiner Industriezentren im Verhältnis zu anderen Zentren gering, andererseits scheinen die Kreditinstitute anzunehmen, daß die Bevölkerung eher eine Zweigstelle in der Nähe ihrer Wohnung als in der Nähe ihres Arbeitsplatzes aufsuchen wird.[2] Eine definitive Aussage darüber, ob die in den Industriezentren errichteten Zweigstellen vornehmlich der Kreditversorgung der Gewerbebetriebe oder der Versorgung der dort arbeitenden Bevölkerung mit Bankleistungen dienen, läßt sich aufgrund des vorliegenden empirischen Materials nicht ableiten. Für die Errichtung einer neuen Zweigstelle in einem Industriezentrum zwecks besserer Versorgung der dort arbeitenden Bevölkerung spricht jedoch, daß die Geschäftsöffnungszeiten von Kreditinstituten sich überwiegend mit den Arbeitszeiten decken und ein Besuch der Zweigstelle durch Erwerbstätige eher möglich ist, wenn diese Zweigstelle in der Nähe von Arbeitsplätzen errichtet wird.

---

[1] Dies liegt zum einen sicher darin, daß hier mit einem bedeutenden Bevölkerungswachstum zu rechnen ist und daß zum anderen bei neu hinzuziehender Bevölkerung ein Wechsel zu einer neu im Neubaugebiet angesiedelten Zweigstelle aus Bequemlichkeitsgründen vermutet werden kann.

[2] Vgl. Tabelle 27 , S. 142 .

Tabelle 15 - Standorte der Zweigstellen nach Art der wirtschaftlichen Nutzung

Standorte \ Anzahl der Zweigstellen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Ortszentrum[a]	883	59,14	226	75,08
Einkaufszentrum am Ortsrand[a]	58	3,89	9	2,99
Neubaugebiet (reine Schlafstadt)[a]	124	8,31	19	6,31
Industriezentrum[a]	39	2,61	6	1,99
sonst. Ballungszentren[a]	104	7,00	12	3,99
fahrbare Zweigstellen	15	1,00	29	9,63
nicht eingeordnet	221	14,80	-	-
$\sum$	1493	100,00	301	100,00

[a] im Fragebogen vorgegeben.

In engem Zusammenhang mit diesem Problem und der Bedeutung der Verkehrserschließung für die Abgrenzung des Einzugsbereichs von Kreditinstituten und ihrer Zweigstellen steht ferner die Pendlerfrage. "Unter Pendlerverkehr versteht man heute im allgemeinen denjenigen Teil des gesamten Personenverkehrs, der durch den regelmäßig wiederkehrenden Weg zwischen Wohnung und Arbeitsstätte (Berufsverkehr)

bzw. der Schule (Ausbildungsverkehr) verursacht wird."[1] Über den Anteil der Ein- und Auspendler an ihren Gesamtkunden konnten lediglich zehn Sparkassen und zwei Kreditgenossenschaften genauere Angaben machen. Die von den Kreditinstituten genannten Zahlen sind in Tabelle 16 wiedergegeben.

Tabelle 16 - Anteil der Pendler an den Gesamtkunden und Standorte der Zweigstellen ausgewählter Kreditinstitute

	Pendleranteile		Zweigstellenstandorte				
	Einpendler v.H.	Auspendler v.H.	Ortszentrum	Einkaufszentren	Neubaugebiete	Industriezentren	sonst. Ballungszentren
Sparkassen	20	?	8	15	4	5	3
	20	80	4				
	15	-	6	5	1	1	3
	10	25	6		1		
	-	80	1				
	10	70	3				
	0,5	4,3	18		6	2	1
	5	30	18				6
	30	14	21			1	
	3	1	12				
Kreditgenossenschaft	4	15	2				
	-	60	20				

[1] D. Menke, Verkehr als Instrument der Raumordnungspolitik. Göttinger Dissertation 1969, S. 43.

Die Tabelle läßt erkennen, daß bei einigen Instituten der Anteil der Pendler an den Gesamtkunden relativ hoch ist. Von vier Kreditinstituten, bei denen der Anteil der Einpendler überwiegt, haben drei Institute auch Zweigstellenstandorte in einem Industriezentrum gewählt. Bei acht Instituten kann ein höherer Anteil der Auspendler beobachtet werden, die Zweigstellen dieser Institute befinden sich überwiegend in Ortszentren.

Da ein Großteil des Pendelverkehrs mit Hilfe öffentlicher Verkehrsmittel abgewickelt wird und diese z.B. auch bei reinen Einkaufsfahrten in die Stadtzentren (insbesondere wegen vorhandener Parkraumnot und verstopfter Straßen) eine bedeutende Rolle spielen, stellt sich hier u.a. auch die Frage, wie von den Kreditinstituten die Bedeutung des Vorhandenseins von Haltestellen öffentlicher Verkehrsmittel für die Gewinnung zusätzlicher Kunden beurteilt wird. Das Vorhandensein von Haltestellen erhöht i.a. die Fußgängerintensität in den entsprechenden Straßen, die von den Kreditinstituten als Standorte gewählt wurden, während bei starkem Individualverkehr positive Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung von Kreditinstituten nur bei gleichzeitigem Angebot von Parkraum vermutet werden können.[1]

In der Tat erwarten nur rund ein Fünftel aller befragten Institute keine positiven Auswirkungen durch das Vorhandensein von Haltestellen auf die Gewinnung zusätzlicher Kunden. Allerdings wiesen einige Institute darauf hin, daß die positiven Wirkungen aller Wahrscheinlichkeit nach

---

[1] Vgl. auch H. Fuchs, a.a.O., S. 99.

gering und auch nur dann vorhanden seien, wenn die Haltestellen sich nicht direkt vor dem Gebäude des Kreditinstituts befinden.

Tabelle 17 - Bedeutung von Haltestellen für die Gewinnung zusätzlicher Kunden

Alternative / Zahl der Nennungen	ja		nein	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Sparkassen	49	76,56	15	23,44
Kreditgenossenschaften	20	80,00	5	20,00

243 Standorte nach Verkehrsadern und -knotenpunkten

Das oben angesprochene Problem der Verkehrsströme (Pkw-Verkehr, Verkehr mit öffentlichen Verkehrsmitteln und Passantenfluktuation) hat auch Einfluß auf die Entscheidung der Kreditinstitute hinsichtlich der verkehrstechnischen Lage von Zweigstellen. Die Errichtung einer Zweigstelle in einer Hauptstraße hat den Vorteil, daß hier mit einer höheren Passantendichte gerechnet werden kann. In Nebenstraßen dagegen ist es eher möglich als in Hauptstraßen, für den notwendigen Parkraum zu sorgen. Wird eine Zweigstelle in einer Ecklage errichtet, so kommt ihr i.a. ein höherer Aufmerksamkeitswert zu als in einer Frontlage.

Welche Standorte von den befragten Kreditinstituten im Rahmen ihrer Zweigstellenplanung verwirklicht werden konnten, zeigt Tabelle 18 .

Tabelle 18 - Standorte der Zweigstellen nach Verkehrsadern und -knotenpunkten

Anzahl der Zweigstellen / Verkehrslage	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Hauptstraße/Ecklage	357	23,91	54	17,94
Hauptstraße/Frontlage	739	49,50	143	47,51
Nebenstraße/Ecklage	125	8,37	20	6,64
Nebenstraße/Frontlage	200	13,40	55	18,27
Fahrbare Zweigstellen	15	1,00	29	9,63
nicht eingeordnet	57	3,82	-	-
$\sum$	1493	100,00	301	100,00

Fast Dreiviertel der Zweigstellen befindet sich in Hauptstraßen. Ähnlich wie bei den in Nebenstraßen errichteten Zweigstellen dominiert die Frontlage. Ob die von den Kreditinstituten realisierten Standorte ihrer Zweigstellen den Idealvorstellungen der Geschäftsleitungen über den verkehrsmäßig günstigsten Standort entsprechen, soll nun im folgenden Abschnitt untersucht werden.

244 Charakterisierung des verkehrsmäßig günstigsten Standortes

Tabelle 19 gibt einen Überblick über die von den Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute genannten Kriterien zur Charakterisierung des verkehrsmäßig idealen Standortes von Zweigstellen. Für nur ca. 15 v.H. der Sparkassen[1] und 25 v.H. der Kreditgenossenschaften war das Kriterium des wirtschaftlichen Zentrums als Standort unbedeutend. Von den anderen Instituten genießt unter den aufgeführten Zentren das Ortszentrum eine eindeutige Vorrangstellung. Daneben spielen Faktoren wie gute Geschäftslage, die auch i.d.R. im Ortszentrum gegeben sein wird, oder zentrale Lage ohne nähere Spezifizierung eine bedeutende Rolle, da bei Vorhandensein beider Faktoren eine positive Geschäftsentwicklung einer Zweigstelle vermutet werden kann. Vergleicht man die "Wunschvorstellungen" hinsichtlich zentraler Lage von Zweigstellen bei der Standortplanung von Kreditinstituten mit den aus Tabelle 15[2] ersichtlichen realisierten Standorten, so ist eine relativ große Übereinstimmung festzustellen.

Bei einem Vergleich der Werte von Tabelle 18 und 19 dominiert in beiden Tabellen die Hauptstraße als erwünschter und realisierter Standort, jedoch konnte die Ecklage, die von insgesamt 47,6 v.H. der Institute des Sparkassensektors und von 36 v.H. der Kreditgenossenschaften als ideal bezeichnet wird, nur bei 33,2 v.H. der Sparkassen und 24,5 v.H. der Genossenschaften realisiert werden, während die von nur 13,6 v.H. der Sparkassen und von 20 v.H. der Kreditgenossenschaften gewünschte Frontlage bei den Sparkassen 62,9 v.H. und bei den

---

[1] Fünf Institute des Sparkassensektors machten zu dem Problemkomplex keine Angaben.

[2] Vgl. S. 100.

Tabelle 19 - Charakterisierung des verkehrsmäßig günstigsten Standortes

Zahl der Nennungen / verkehrsmäßig günstigster Standort	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
1. Wirtschaftliche Zentren	51	86,4	19	76,0
11. Zentrale Lage allg.	10	16,9	1	4,0
12. Ballungszentren allg.	2	3,4		
13. Ortszentrum	25	42,4	9	36,0
14. Wohngebiet m. Entwicklungschanc.,Kundennähe	2	3,4	2	8,0
15. Industriezentrum	1	1,7	-	-
16. Grenze zw. Wohn- und Industriegebiet	1	1,7	-	-
17. Nähe öffentl.Gebäude	-	-	3	12,0
18. Gute Geschäftslage/ Einkaufsstraßen	10	16,9	4	16,0
2. Verkehrsadern und -knotenpunkte	40	67,5	18	72,0
21. Hauptstraße oder Durchgangsstraße	4	6,3	3	12,0
22. Hauptstraße/Ecklage	19	32,2	6	24,0
23. Hauptstraße/Frontlage	7	11,9	4	16,0
24. Nebenstraße/Ecklage	2	3,4	1	4,0
25. Ecklage	7	11,9	2	8,0
26. Frontlage	1	1,7	1	4,0
27. Fußgängerzone	-	-	1	4,0
3. Sonstige verkehrsmäßige Kriterien	35	58,3	9	36,0
31. Verkehrsgünstige, freie Lage	10	16,9	1	4,0
32. Parkmöglichkeiten	25	42,4	8	32,0
Befragte Institute	59	100,0	25	100,0

Kreditgenossenschaften 65,8 v.H. verwirklichen konnten. Der Grund für diese Abweichungen zwischen gewünschter und realisierter Ecklage der Zweigstellen liegt vor allem in der gegenüber Frontgrundstücken geringeren Verfügbarkeit von Eckgrundstücken.

Interessant in Tabelle 19 erscheint noch, wie große Bedeutung sowohl von Sparkassen als auch von Kreditgenossenschaften den Parkmöglichkeiten beigemessen wird. Von Praktikern aus dem Sparkassenbereich wurde ergänzend darauf hingewiesen, daß bei Stadtsparkassen gute Verkehrsbedingungen und ausreichende Parkmöglichkeiten u.U. wichtiger sein können als zentrale Lage im Einzugsbereich, bei Kreissparkassen sei dagegen eine zentrale Lage, möglichst an der in die Kreisstadt führenden Straße, am vorteilhaftesten.

Damit sei die Frage, welche Ausprägungen der Standortfaktoren Verkehrserschließung bzw. -lage in der Vergangenheit die Standortentscheidung von Kreditinstituten beeinflußt haben, hinreichend erörtert. In den folgenden Abschnitten soll nun untersucht werden, in welcher Weise Struktur und Verhaltensweise der beiden Marktsegmente gewerblicher Bereich und Bevölkerung die Entwicklung des Kredit- bzw. Spareinlagengeschäfts als den beiden Hauptkomponenten der bankbetrieblichen Geschäftstätigkeit von Zweigstellen beeinflussen. Dabei geht es zunächst weniger um eine Schätzung des Einlagen- oder Kreditnachfragepotentials[1] für eine Zweigstelle an einem bestimmten Standort, sondern vielmehr darum, allgemeine Abhängigkeiten aufzuzeigen, d.h. konkret zu analysieren, welche Strukturkomponenten der Marktsegmente deren Verhalten im Kredit- und Spareinlagengeschäft bestimmen. Ferner soll erläutert werden, wie die an einem Standort gegebene Wettbewerbsstruktur zu beurteilen ist.

---

[1] Vgl. hierzu Kapitel 4, insbesondere S. 200 ff.

25 Die Marktsegment- und Wettbewerbsstruktur zur Bestimmung des örtlichen Einlagen- und Kreditnachfragepotentials

251 Quantitative Bedeutung von Einlagen- und Kreditzweigstellen

Bereits in Abschnitt 241 wurde auf die Bedeutung der Anziehungskraft wirtschaftlicher Zentren hingewiesen. Da der gewerbliche Sektor eine dominierende Rolle im Aktivgeschäft (insbesondere größerer kontoführender Zweigstellen) spielt und die Bevölkerung in ihrer Zusammensetzung im wesentlichen den Umfang des Passivgeschäftes einer Zweigstelle bestimmt, ist mit dem Vorherrschen eines der beiden Marktsegmente an einem Zweigstellenstandort i.d.R. auch Aktiv- oder Passivlastigkeit einer Zweigstelle verbunden. Tabelle 20 gibt einen Überblick über die quantitative Bedeutung von Einlagen- und Kreditzweigstellen[1] im Sparkassen- und Kreditgenossenschaftssektor, wobei sich ein Teil der befragten Institute allerdings nicht in der Lage sah, zu diesem Problemkomplex genaue Angaben zu machen. So gelangten nur 818 Sparkassenzweigstellen und 249 Zweigstellen von Kreditgenossenschaften in die Auswertung.

---

[1] Zur Definition von Einlagenzweigstellen vgl. auch G.Merl, Die Bestimmung des Absatzpotentials im Rahmen der Zweigstellenplanung von Kreditinstituten, "Kredit und Kapital", Berlin, Jg. 7 (1974), S. 317; derselbe, Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik bei den Universalbanken, a.a.O., S. 21 - 25.

Tabelle 20 - Quantitative Bedeutung von Einlagen- und Kreditzweigstellen

Zahl der Zweigstellen / Zweigstellenart	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Einlagenzweigstellen	769	94,00	199	80,24
Kreditzweigstellen	49	6,00	50	19,76
Zweigstellen insges.	818	100,00	249	100,00

Offensichtlich ist in beiden Sektoren ein Dominieren der Einlagenzweigstellen zu verzeichnen. Diese Tatsache deckt sich auch mit der vorrangigen Absicht der Kreditinstitute, durch die Zweigstellenexpansion vermehrt Einlagen zu sammeln.[1] Auch nach sonstigen Auskünften aus der Praxis stellt der Absatz von Krediten ein geringeres Problem dar als die Beschaffung der für eine Ausweitung des Kreditgeschäfts erforderlichen Refinanzierungsmittel. Interessant an der Tabelle ist ferner die Tatsache, daß der Anteil der Kreditzweigstellen im Genossenschaftssektor über dreimal so hoch ist wie bei den Sparkassen. Das zeigt, daß bei den Kreditgenossenschaften das Motiv einer vermehrten Kreditvergabe stärker in den Hintergrund tritt als bei den Sparkassen.[2]

---

[1] Vgl. Tabelle 2, S. 71 .

[2] Vgl. hierzu auch die Ausführungen auf S. 70 .

252 Der Einfluß des gewerblichen Bereichs auf die Standortentscheidung

2251 Grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung des Gewerbesektors als Standortfaktor

Als geschäftspolitisches Motiv für die Wahl von Standorten wurde in Abschnitt 22 von den befragten Kreditinstituten u.a. eine beabsichtigte Steigerung des Absatzes von Krediten genannt.[1] Als Nachfrager nach Krediten treten neben privaten Haushalten und öffentlichen Stellen vor allem Gewerbebetriebe auf.

Wie bereits bei der Behandlung der Verkehrserschließung als Standortfaktor deutlich wurde, kommt der Gewerbedichte und -verteilung der Betriebe im Rahmen der Standortwahl von Kreditinstituten entscheidende Bedeutung zu.[2] Dabei wird bei erwünschter verstärkter Ausweitung des Kreditgeschäftes i.d.R. derjenige Standort vorzuziehen sein, der durch eine höhere Gewerbedichte (gewerbliche Agglomeration) gekennzeichnet ist, da hier durch Zusammenballung gewerblicher Unternehmen eher mit einer positiven Absatzentwicklung gerechnet werden kann als an Standorten, wo eine geringe Gewerbedichte anzutreffen ist.[3]

---

[1] Vgl. Tabelle 2, S. 71.

[2] Zur Charakterisierung des idealen Standortes wurden u.a. Einkaufszentren oder -straßen, Ortszentren und Industriegebiete genannt.

[3] In diesem Zusammenhang sei auf die Untersuchung Siepmanns hingewiesen, der die gewerbliche "Stellendichtigkeit" für die einzelnen Landkreise Bayerns analysierte und daraus Schlußfolgerungen für die Bedeutung der Gewerbeorientierung bei der Standortplanung zog. Vgl. J.D.Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 48 - 53.

Allerdings kann die Gewerbedichte und -verteilung nur ein erster Anhaltspunkt für die Beurteilung der mutmaßlichen Geschäftsentwicklung einer Zweigstelle in gewerblich orientierten Zentren sein. Von Bedeutung ist ferner die Gewerbestruktur im Einzugsbereich von Zweigstellen: Die Branchenzugehörigkeit der Betriebe, u.a. auch Indiz für deren Konjunktur- und Krisenanfälligkeit, und die Betriebsgröße (Umsatz und Beschäftigte) sind Kriterien für den mit der Zweigstelle möglichen Umfang der Geschäftsbeziehungen; die Kapitalstruktur der Betriebe und die Qualität des Managements gelten als Bonitätsmerkmale.[1] Von diesen Kriterien sollen im folgenden zwei ausgewählt werden, von denen angenommen werden kann, daß sie das Kreditnachfrageverhalten von Betrieben beeinflussen und in ihrer allgemeinen Bedeutung empirisch nachzuweisen sind: Umsatz und Branchenzugehörigkeit.

2522 Branchenzugehörigkeit und Umsatz als Einflußkomponenten für das betriebliche Kreditnachfrageverhalten

25221 Statistischer Nachweis der Abhängigkeit der betrieblichen Kreditinanspruchnahme vom Umsatz ausgewählter Wirtschaftszweige

Mit Hilfe einer Regressions- und Korrelationsanalyse wird für den Zeitraum von 1968 bis 1973 nachzuweisen versucht, daß ein statistischer Zusammenhang zwischen Umsatz und Kreditinanspruchnahme von Betrieben verschiedener Branchen besteht. Ziel dieser Analyse ist es, Schätzfunktionen für die Kreditinanspruchnahme bestimmter Wirtschaftszweige zu entwickeln, die Grundlage für eine Schätzung des Kreditnachfragepotentials an bestimmten Standorten für neue oder bereits bestehende Zweigstellen bilden können. Die Wahl des Ausgangszeitpunkts 1968 ist dadurch bestimmt, daß in diesem Jahr zum erstenmal

---

[1] Näheres zu den einzelnen Punkten vgl. W. Heinle, a.a.O., S. 54-61.

Tabelle 25 - Umsätze und Kredite nach Fristigkeit und ausgewählten Wirtschaftszweigen 1968 bis 1973 in Mrd. DM[1]

Branche	Jahre (Ende)	Umsatz	Kredite insgesamt	kurzfristige Kredite	mittelfristige Kredite	langfristige Kredite
1. Chemische Industrie + Kohlenwertstoffindustrie+ Mineralölverarbeitung	1968	58,952	6,046	2,542	1,018	2,496
	1969	65,573	8,429	3,288	1,326	3,815
	1970	70,181	9,960	3,872	2,095	3,993
	1971	74,508	11,765	4,590	2,398	4,777
	1972	78,293	13,546	5,520	2,527	5,499
	1973	81,887	12,320	4,482	2,410	5,428
2. Kunststoffverarbeitende Industrie + Gummi-u. asbestverarbeitende Industrie	1968	11,[illegible]	1,513	0,915	0,171	0,427
	1969	13,912	2,169	1,361	0,208	0,600
	1970	15,727	2,560	1,644	0,363	0,853
	1971	17,228	3,479	1,909	0,444	1,126
	1972	18,739	4,212	2,366	0,567	1,279
	1973	21,578	[illegible]	2,375	0,586	1,314
3. Industrie der Steine u. Erden + feinkeramische Industrie + Glasindustrie	1968	16,579	2,191	1,115	0,287	0,789
	1969	19,300	2,658	1,387	0,327	0,944
	1970	22,137	3,127	1,636	0,423	1,068
	1971	25,478	3,735	1,842	0,609	1,284
	1972	28,356	4,253	2,079	0,732	1,442
	1973	[illegible]	[illegible]	2,431	0,840	[illegible]
4. Elektrotechnische Industrie + Feinkeramik u. Optik + Eisen-,Blech-u.Metallwaren + Musikinstrumente, Sportgeräte Spiel- und Schmuckwaren	1968	[illegible]	7,592	4,147	1,222	[illegible]
	1969	68,887	10,758	6,258	1,522	2,915
	1970	[illegible]	13,599	7,701	2,334	3,564
	1971	85,362	14,774	7,709	2,467	4,599
	1972	[illegible]	16,[illegible]	9,101	2,106	5,774
	1973	[illegible]	18,[illegible]	9,924	2,543	5,8[illegible]
5. Holzverarbeitende Industrie + Papierverarbeitende Industrie + Druckereigewerbe	1968	[illegible]	5,327	2,815	0,543	1,[illegible]
	1969	[illegible]	6,173	3,483	0,500	2,130
	1970	28,[illegible]	7,926	4,189	0,751	2,546
	1971	31,[illegible]	8,597	4,737	0,926	[illegible]
	1972	35,[illegible]	9,[illegible]	5,045	0,881	3,[illegible]
	1973	[illegible]	10,[illegible]	5,772	[illegible]	3,[illegible]
6. Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	1968	57,[illegible]	6,936	4,363	0,597	1,[illegible]
	1969	62,692	8,507	5,496	0,648	2,[illegible]
	1970	67,[illegible]	8,799	5,516	0,748	2,535
	1971	72,249	10,037	6,326	0,940	2,771
	1972	77,099	11,396	7,033	1,029	3,334
	1973	85,640	12,350	7,424	[illegible]	3,620

[1] Die Zahlen wurden zusammengestellt unter Verwendung folgender Quellen: "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a. M., Jg. 22 (1970), Nr. 12,S.35*, Jg. 24 (1972), Nr. 5, S. 37*, Jg. 26 (1974), Nr. 1, S. 37* und Nr. 5,S.37*; ferner;"Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz, o.Jg. (1970), S. 71*, o.Jg. (1972), S. 76* und o. Jg. (1974), S. 69*.

von der Deutschen Bundesbank nach Branchen aufgegliedertes Material zur Kreditinanspruchnahme veröffentlicht wurde. Die Umsatzzahlen beruhen auf Angaben des Statistischen Bundesamtes, wobei die Zahlenwerte für die dort erfaßten Branchen durch Zusammenfassung auf die von der Deutschen Bundesbank untersuchten Wirtschaftszweige abgestimmt wurden. Die Ausgangszahlen für die Regressions- und Korrelationsanalyse sind in Tabelle 21 ausgewiesen. Bei der Interpretation der Zahlen in Tabelle 21 sowie in den beiden nächsten Tabellen 22 und 23 sind die nachfolgend aufgeführten Aspekte zu berücksichtigen, die u.a. auch die direkte Verwertbarkeit der Ergebnisse im Rahmen der konkreten Standortforschung eines Kreditinstituts, insbesondere für die Schätzung des Kreditnachfragepotentials an einem bestimmten Standort, einschränken.

a) Eventuelle erhebungstechnische Unterschiede bei der Branchenabgrenzung durch die Deutsche Bundesbank und das Statistische Bundesamt konnten nicht eliminiert werden. Der dadurch verursachte Fehler fällt allerdings u.E. nicht so sehr ins Gewicht. Auch bei einer erhebungstechnisch korrekten Abstimmung wären aufgrund anderer Schwierigkeiten Fehlerquellen im gleichen oder schwerwiegenderen Ausmaß ebenfalls nicht zu vermeiden gewesen.

b) Die Zahlen sind sehr global. Eine weitere Aufgliederung in möglichst homogene Wirtschaftszweige wäre wünschenswert gewesen, konnte aber wegen fehlenden statistischen Materials nicht vorgenommen werden.

c) Der Zeitraum von sechs Jahren erscheint für eine möglichst genaue Ermittlung einer Schätzfunktion für die Kreditnachfrage recht kurz. Schätzfehler finden jedoch durch die in Tabelle 22 angegebene Standardabweichung S^+ implizit Berücksichtigung, da S^+ durch die Wahl eines kleinen Zeitraums größer ausfällt, als bei der Wahl eines längeren Beobachtungszeitraums.

d) Es wäre wünschenswert gewesen, die Kreditnachfrage der Unternehmen der ausgewählten Wirtschaftszweige direkt zu schätzen. Zahlenangaben über das Kreditnachfrageverhalten im gewerblichen Sektor stehen jedoch nicht zur Verfügung. Da anzunehmen ist, daß jährlich nur ein bestimmter, wahrscheinlich sogar relativ konstanter Prozentsatz der nachgefragten Kredite auch tatsächlich vergeben wird, kann die Kreditinanspruchnahme als guter Indikator für das Kreditnachfrageverhalten angesehen werden. Die Ermittlung einer Schätzfunktion für die branchenspezifische Kreditinanspruchnahme erlaubt daher indirekt den Schluß auf die betriebliche Kreditnachfrage. Die Kreditinanspruchnahme wird als Funktion des Umsatzes von Betrieben dargestellt, wobei eine lineare Abhängigkeit angenommen wird: $f(x) = \beta_o + \beta_1 x$. Um die Kreditinanspruchnahme zu schätzen, kann auf tatsächlich realisierte Werte zurückgegriffen werden, wobei jedoch ein Zufallsfehler zu berücksichtigen ist.[1]

$$Y_t = \beta_o + \beta_1 X_t + U_t \quad .$$

Hierbei ist: Y_t = die im Zeitraum t befriedigte Kreditnachfrage einer Branche,

X_t = die in t beobachteten Umsätze einer Branche und

U_t = eine Zufallsvariable(Zufallsabweichung).

Unter der Voraussetzung, daß die Zufallsvariablen voneinander unabhängig und normalverteilt sind, der Erwartungswert der Zufallsabweichung $EU_t = 0$ ist und alle Zufallsvariablen U_t die gleiche Varianz besitzen, können die unbekannten Regressionskoeffizienten β_o und β_1 geschätzt wer-

---

[1] Vgl. zu folgendem H.-J.Rogge, Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht. Ein Beitrag zur Prognoseforschung im Unternehmensbereich. (Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 62). Berlin 1972, S. 43ff.; H.Kellerer, Theorie und Technik des Stichprobenverfahrens. Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung auf soziale und wirtschaftliche Massenerscheinungen. (Einzelschriften der Deutschen Statistischen Gesellschaft. Nr. 5). 3. Aufl. München 1963, S. 188 ff.

den durch

$$B_o = \bar{Y} - \bar{X} \frac{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})(Y_t - \bar{Y})}{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})^2}$$ und

$$B_1 = \frac{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})(Y_t - \bar{Y})}{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})^2}$$

wobei B_o die Schätzgröße für β_o,
B_1 die Schätzgröße für β_1,
$\bar{X}$ den durchschnittlichen Umsatz einer Branche,
$\bar{Y}$ die durchschnittliche Kreditinanspruchnahme einer Branche und
n die Anzahl der Beobachtungszeiträume (6 Jahre)
bedeuten. Die Berechnung der Standardabweichung S^+ erfolgte nach der Beziehung

$$S^+ = \sqrt{\frac{1}{n-2}\left[\sum_{t=1}^{n} (Y_t - \bar{Y})^2 - \frac{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})(Y_t - \bar{Y})}{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})^2}\right]}$$

Der Korrelationskoeffizient wurde aus

$$r = \frac{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})(Y_t - \bar{Y})}{\sum_{t=1}^{n} (X_t - \bar{X})^2 (Y_t - \bar{Y})^2}$$

bestimmt.

Tabelle 22 - Regressionsgeraden, Korrelationskoeffizienten und Standardabweichung als Maßgrößen für die Abhängigkeit von Kreditinanspruchnahme und Umsatz einzelner Wirtschaftszweige[1]

Wirtschaftszweig \ Kreditart	Kredite insgesamt Y_i^G	kurzfr. Kredite Y_i^k	mittelfr. Kredite Y_i^m	langfr. Kredite Y_i^l
1. Chemische Industrie, Kohlenwertstoffindustrie u. Mineralölverarbeitung	$Y_1^G=-12,195+0,315X_1$ $r = 0,957$ $s^+ = 0,896$	$Y_1^k=-3,893+0,111X_1$ $r = 0,893$ $s^+ = 0,527$	$Y_1^m=-3,118+0,071X_1$ $r = 0,938$ $s^+ = 0,245$	$Y_1^l=-5,183+0,133X_1$ $r = 0,978$ $s^+ = 0,270$
2. Kunststoffverarb.Ind., Gummi-u.Asbestverarb. Industrie	$Y_2^G=-2,031+0,31X_2$ $r = 0,967$ $s^+ = 0,313$	$Y_2^k=-1,012+0,16X_2$ $r = 0,965$ $s^+ = 0,165$	$Y_2^m=-0,402+0,05X_2$ $r = 0,966$ $s^+ = 0,05$	$Y_2^l=-0,618+0,094X_2$ $r = 0,954$ $s^+ = 0,115$
3. Industrie d. Steine und Erden, Feinkeramische Industrie u. Glasindustrie	$Y_3^G=-1,304+0,203X_3$ $r = 0,986$ $s^+ = 0,192$	$Y_3^k=-0,428+0,092X_3$ $r = 0,985$ $s^+ = 0,091$	$Y_3^m=-0,505+0,044X_3$ $r = 0,986$ $s^+ = 0,027$	$Y_3^l=-0,372+0,067X_3$ $r = 0,975$ $s^+ = 0,087$
4. Elektrotechn.Ind.,Feinmech.u.Optik,Eisen-, Blech-u.Met.waren,Musikinstr.,Sportger.,Spiel- u. Schmuckwaren	$Y_4^G=-5,450+0,235X_4$ $r = 0,993$ $s^+ = 0,526$	$Y_4^k=-2,375+0,121X_4$ $r = 0,986$ $s^+ = 0,381$	$Y_4^m=-0,247+0,028X_4$ $r = 0,881$ $s^+ = 0,286$	$Y_4^l=-2,828+0,086X_4$ $r = 0,964$ $s^+ = 0,447$
5. Holzverarb.Industrie, Papierverarb. Ind. u. Druckereigewerbe	$Y_5^G=-1,703+0,319X_5$ $r = 0,996$ $s^+ = 0,191$	$Y_5^k=-0,573+0,163X_5$ $r = 0,993$ $s^+ = 0,140$	$Y_5^m=-0,107+0,029X_5$ $r = 0,922$ $s^+ = 0,091$	$Y_5^l=-1,023+0,127X_5$ $r = 0,996$ $s^+ = 0,079$
6. Nahrungs- und Genußmittelindustrie	$Y_6^G=-4,467+0,2X_6$ $r = 0,982$ $s^+ = 0,419$	$Y_6^k=-1,820+0,111X_6$ $r = 0,963$ $s^+ = 0,340$	$Y_6^m=-0,901+0,025X_6$ $r = 0,995$ $s^+ = 0,027$	$Y_6^l=-1,746+0,064X_6$ $r = 0,988$ $s^+ = 0,107$

[1] Die Berechnung der Zahlen erfolgte auf der Grundlage von Tabelle 21.

Mit Hilfe der oben beschriebenen Formeln wurde für jede Branche und für jeweils drei Kreditarten eine Regressionsgerade, eine Standardabweichung und ein Korrelationskoeffizient berechnet (Tabelle 22).

Die Analyse zeigt, daß der Zusammenhang zwischen Umsatz und Kreditinanspruchnahme relativ groß ist, dies gilt sowohl für die einzelnen Kreditarten, wo lediglich zwei Korrelationskoeffizienten unter 0,90 liegen, als auch bei einer Globalbetrachtung der Kredite insgesamt. Die Stärke des Zusammenhangs variiert jedoch mit der Fristigkeit der Kredite.

Die Werte in Tabelle 22 (Korrelationskoeffizienten wie Standardabweichung) lassen erkennen, daß eine getrennte Schätzung der Kreditinanspruchnahme für die einzelnen Kreditarten nicht erforderlich zu sein scheint, ja sich sogar eher eine Schätzung der Gesamtkreditinanspruchnahme empfiehlt, da hier der Streubereich der Ergebnisse in fast allen Fällen (Ausnahme Branche 2) geringer ist, als wenn man nach Kreditarten getrennte Schätzungen vornehmen und die Resultate addieren würde. Zudem liegt in allen Fällen bei Globalbetrachtung der Korrelationskoeffizient über 0,95.

25222 Zeitliche Entwicklung der Kreditquote ausgewählter Wirtschaftszweige

Die Untersuchung der Abhängigkeit der Kredite vom Umsatz einzelner Wirtschaftszweige wird im folgenden ergänzt durch eine Analyse der Kreditquoten der Unternehmen (Quotient aus den Krediten und dem Umsatz der Branchen)[1], wobei direkte Proportionalität zwischen Kreditinanspruchnahme und Umsatz und relative Konstanz der Kreditquoten vermutet wurden.

---

[1] Vgl. Tabelle 23, S. 109.

Tabelle 23 - Kreditquoten (Kredite/Umsatz) nach Kreditarten und ausgewählten Wirtschaftszweigen 1968 bis 1973[1]

Kreditquoten / Branche	Jahr (Ende)	Kreditquote insgesamt	kurzfristige Kreditquote	mittelfristige Kreditqu.	langfristige Kreditquote
1. Chemische Ind., Kohlenwertstoffind., Mineralölverarb.	1968	0,102	0,043	0,017	0,042
	1969	0,128	0,050	0,020	0,058
	1970	0,141	0,055	0,029	0,056
	1971	0,157	0,061	0,032	0,064
	1972	0,173	0,070	0,032	0,070
	1973	0,150	0,054	0,029	0,066
2. Kunststoffverarb.Ind., Gummi- und Asbestverarb. Ind.	1968	0,127	0,077	0,014	0,036
	1969	0,155	0,097	0,014	0,043
	1970	0,181	0,104	0,023	0,054
	1971	0,201	0,110	0,025	0,065
	1972	0,224	0,126	0,030	0,068
	1973	0,198	0,110	0,027	0,060
3. Ind. d. Steine und Erden, Feinkeram. Ind., Glasindustrie	1968	0,129	0,066	0,017	0,046
	1969	0,137	0,071	0,016	0,048
	1970	0,141	0,073	0,019	0,048
	1971	0,146	0,072	0,023	0,050
	1972	0,149	0,073	0,025	0,050
	1973	0,168	0,081	0,028	0,058
4. Elektrotechn. Ind., Feinmechanik, Optik, Eisen-, Blech- u. Metallwaren, Musikinstrumente, Sportgeräte, Spiel-u. Schmuckwaren	1968	0,133	0,072	0,021	0,039
	1969	0,156	0,090	0,022	0,043
	1970	0,169	0,095	0,029	0,044
	1971	0,173	0,090	0,028	0,053
	1972	0,183	0,098	0,022	0,062
	1973	0,176	0,095	0,024	0,056
5. Holzverarb. Ind., Papierverarb. Ind., Druckereigewerbe	1968	0,233	0,130	0,025	0,077
	1969	0,247	0,139	0,020	0,087
	1970	0,264	0,147	0,026	0,090
	1971	0,273	0,150	0,029	0,093
	1972	0,270	0,143	0,025	0,101
	1973	0,271	0,146	0,025	0,099
6. Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	1968	0,117	0,073	0,010	0,033
	1969	0,135	0,087	0,010	0,037
	1970	0,130	0,081	0,011	0,037
	1971	0,138	0,087	0,013	0,038
	1972	0,147	0,091	0,013	0,043
	1973	0,144	0,086	0,014	0,043

[1] Die Berechnung der Zahlen erfolgte auf der Grundlage von Tabelle 21 .

Eine Analyse von Tabelle 2 3 zeigt jedoch keine Konstanz der Kreditquoten, sondern i.a. ein Ansteigen der Quoten 1968 bis 1972 und ein Fallen 1973, wobei die Veränderungsraten in den einzelnen Jahren unterschiedlich hoch und je nach Branche verschieden sind. Es kann angenommen werden, daß für diese Schwankungen neben Konjunktureinflüssen auch die Geld- und Kreditpolitik der Deutschen Bundesbank ursächlich ist.

Dennoch werden einige Tendenzen erkennbar. Die unterschiedlichen Kreditquoten zeigen, daß einmal die Kreditart das Kreditnachfrageverhalten der Betriebe bestimmt und daß zum anderen branchenspezifische Unterschiede sowohl in der Höhe als auch in der Veränderung der Kreditquoten bestehen. Übereinstimmung in allen Branchen herrscht jedoch in der Rangfolge der Kreditquoten. Am höchsten ist die Quote für kurzfristige Kredite, es folgen die langfristigen Kredite, während mittelfristige Kredite in allen Branchen am wenigsten in Anspruch genommen werden.

Es ist durchaus möglich, anstatt der im vorigen Abschnitt abgeleiteten Regressionsgeraden, eine Schätzung des an einem Standort realisierbaren Kreditnachfragepotentials auch mit Hilfe von Kreditquoten vorzunehmen, wobei entweder Konstanz der Koeffizienten unterstellt wird oder durch eine Trendanalyse sich ändernde Koeffizienten ermittelt werden. Probleme bei der Verwendung der beschriebenen Verfahren liegen in der Verfügbarkeit von Zahlenmaterial über die Umsatztätigkeit der in der Nähe eines Zweigstellenstandortes angesiedelten Gewerbebetriebe.

2523 Motive der Betriebe für die Wahl einer Zweigstelle

Führt eine Analyse des Kreditnachfrageverhaltens an einem bestimmten Standort mit der Absicht, das für eine neu eröffnete Zweigstelle realisierbare Kreditnachfragepotential

zu schätzen,[1] zu guten Ergebnissen, so ist damit noch keine endgültige Aussage über die zu erwartende Geschäftsentwicklung getroffen, da die gewerblichen Kunden auch bereit sein müssen, mit der Zweigstelle zusammenzuarbeiten. In diesem Abschnitt soll daher aufbauend auf der eigenen empirischen Fragebogenerhebung untersucht werden, welche Motive die gewerblichen Betriebe bewogen haben, eine Kontoverbindung mit einer Zweigstelle einzugehen. Empirische Untersuchungen der befragten Kreditinstitute zu diesem Problemkomplex liegen leider nur in Einzelfällen vor. Zur Herausarbeitung allgemeiner Tendenzen war es notwendig, von allen befragten Kreditinstituten eine Stellungnahme zu erhalten. Daher wurden die Kreditinstitute aufgefordert, die vermutlichen Gründe zu nennen, die die gewerbliche Kundschaft zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit bankbetrieblichen Zweigstellen bewogen haben, wobei eine bestimmte Rangfolge anzugeben war. Das Ergebnis ist in Tabelle 24 wiedergegeben.

Im wesentlichen bestimmen vermutlich drei Tatbestände die Motive von Betrieben:

1. das Weg- und Zeitmotiv,
2. die Imagevorstellungen der Kunden über die betreffende Zweigstelle, über das betreffende Kreditinstitut oder die entsprechende Bankengruppe, der das Kreditinstitut angehört und
3. die vom Kreditinstitut und seinen Zweigstellen verfolgte Geschäftspolitik.

---

[1] Zu berücksichtigen bei einer solchen Schätzung ist natürlich auch derjenige Anteil, den andere Kreditinstitute an diesem Potential bereits verwirklichen konnten, sowie eventuelle noch nicht aktivierte Kreditnachfragereserven.

Eine nähere Analyse zeigt, daß von den Kreditinstituten vermutet wird, die Nähe einer Zweigstelle zum Gewerbebetrieb spiele eine ganz entscheidende Rolle bei dessen Überlegungen hinsichtlich der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu dieser Zweigstelle. Die bereits in Abschnitt 14 formu-

Tabelle 24 - Rangfolge der von den Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute vermuteten Motive für die Wahl einer Zweigstelle durch Kunden aus dem gewerblichen Bereich

	Motive \ Rang	1	2	3	4	5	6	Bewertungsziffer	Rang
Sparkassen	Nähe zum Gewerbebetrieb	24	7	8	7	7	2	248	1
	Institutsgruppenimage	3	6	8	7	7	3	118	5
	Institutsimage	16	13	13	9	3	-	246	2
	Besonderes Vertrauensverhältnis zur Zweigstellenleitung	7	11	14	9	4	2	190	4
	Angebot umfangreicher Serviceleistungen	4	3	6	5	2	5	87	6
	Günstige Konditionengestaltung im Konkurrenzvergleich	11	22	9	7	1	1	236	3
Kreditgenossenschaften	Nähe zum Gewerbebetrieb	7	2	5	2	3	1	85	2
	Institutsgruppenimage	1	3	5	1	1	-	46	5
	Institutsimage	9	6	2	3	-	-	101	1
	Besonderes Vertrauensverhältnis zur Zweigstellenleitung	5	3	3	4	1	-	71	4
	Angebot umfangreicher Serviceleistungen	1	1	3	2	-	1	30	6
	Günstige Konditionengestaltung im Konkurrenzvergleich	2	9	2	1	2	1	73	3

lierte Annahme, daß die Intensität der Beschaffungs- und Absatzkontakte mit zunehmender Entfernung von der Zweigstelle geringer wird, findet hier eine Bestätigung. Während das Weg- und Zeitmotiv bei den privaten Haushalten seinen Ursprung im Bequemlichkeitsstreben des Kunden hat, wird man jedoch vermuten können, daß das Weg- und Zeitmotiv bei gewerblichen Betrieben vor allem im Gefolge des Sicherheitsstrebens auftritt. Die Betriebe wünschen u.a. deswegen einen möglichst kurzen Weg zur Zweigstelle, damit der Transport größerer Geldsummen möglichst gefahrlos vorgenommen werden kann. Viele Kreditinstitute charakterisierten den idealen Standort u.a. auch durch eine zentrale Lage. Bei der endgültigen Lokalisierung einer Zweigstelle wird also offenbar darauf geachtet, daß die Summe der Entfernungen zu den im Einzugsbereich liegenden Gewerbebetrieben möglichst gering ist.[1]

Um zu genauen Aussagen über die Bedeutung des Images für die Wahl einer Bankverbindung zu gelangen, wurde im Fragebogen eine Unterscheidung in Institutsimage bzw. Zweigstellenimage (besonderes Vertrauensverhältnis zur Zweigstellenleitung) sowie in Image der Bankengruppe, der das Kreditinstitut angehört, vorgenommen.[2] Die Auswertung hat ergeben, daß nach Ansicht der Kreditinstitute die Entschei-

---

[1] Gleiches gilt auch bei vorrangigem Weg- und Zeitmotiv bei der Bevölkerung. Vgl. hierzu Ausführungen auf S. 132 ff. Wie die Lösung des Lokalisierungsproblems erfolgen kann, vgl. das Beispiel bei H. Kühl, a.a.O., S. 22 ff.

[2] Vgl. zu diesem Problem insbesondere folgende interessante Beiträge: R.Gosebruch, Haben Banken ein Image? "Teilzahlungswirtschaft", Düsseldorf, Jg. 19 (1972), H. 3, S. 14-15; M.Häussler, Das Image der Banken, "Östereichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 14 (1966), S. 384-395; W.Grüger, Marketing der Genossenschaftsbanken, II. Aus der Sicht der Volksbanken, in: Handbuch der Bankenwerbung, Hrsg. v. E. Floss und P.Muthesius, Frankfurt a.M. 1972, S. 418-440, insbes. S. 422 - 429.

dung eines Kunden über die Aufnahme einer Bankverbindung ceteris paribus vor allem durch das Institutsimage herbeigeführt wird, während das Gruppenimage von untergeordneter Bedeutung zu sein scheint. Diese Tatsache kann sicher darauf zurückgeführt werden, daß die befragten Kreditinstitute von ihrem Typ her i.d.R. nur auf lokaler bzw. maximal regionaler Ebene (Kreissparkassen) vertreten sind und daher der Bekanntheitsgrad der Institute im Einzugsbereich selbst relativ hoch ist. Dagegen kann angenommen werden, daß dem Gruppenimage eine größere Bedeutung bei der Entscheidung für oder gegen Geschäftsbeziehungen mit einer neuen Zweigstelle zukommt, wenn der Name des die Zweigstelle eröffnenden Kreditinstituts den potentiellen Kunden nicht bekannt ist.

Interessant an den Befragungsergebnissen ist ferner, daß die von den Kreditinstituten betriebene Geschäftspolitik im Hinblick auf die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen durch die Gewerbebetriebe im Vergleich zu den Faktoren Nähe zum Gewerbebetrieb und Image des Instituts recht zurückhaltend beurteilt wird. Dies gilt insbesondere für das Angebot von Serviceleistungen, während von der Konditionenpolitik i.a. noch positive Effekte erwartet werden, vor allem dann, wenn aufgrund großer Nähe anderer konkurrierender Zweigstellen räumliche Präferenzen bei den Kunden nicht geschaffen werden können.[1] Der Grund für eine derartige Einschätzung der Motive der Gewerbebetriebe durch die Kreditinstitute mag zum einen darin liegen, daß die gewerblichen Unternehmen, obwohl sie bei der Zweigstelle ein Konto unterhalten, den größten Teil ihrer Bankgeschäfte über die Hauptstelle eines Kreditinstituts abwickeln und das Zweigstellenkonto im wesentlichen nur der Abwicklung des betrieblichen Zahlungsverkehrs dient. Zum anderen werden von den Zweigstellen selten umfangreichere Serviceleistungen selbst angeboten.

---

[1] Vgl. auch H. Kühl, a.a.O., S. 21 f.

Neben den drei im Fragebogen aufgeführten Motiven wurden von den Kreditinstituten noch genannt: traditionelle Gründe wie beispielsweise bereits mit der Hauptstelle bestehende Geschäftsverbindungen, ein guter Außendienst (Firmenbesuche und Beratungsgespräche), der von den Zweigstellenleitern vorgenommen wird, das Vorhandensein von Parkmöglichkeiten bei den Zweigstellen sowie ferner die Tatsache, daß Gewerbebetriebe i.d.R. bestrebt sind, Konten bei sämtlichen Kreditinstituten des Ortes zu unterhalten.

Im Zusammenhang mit der Frage der Wahl einer Zweigstelle als Kontoverbindung von Gewerbebetrieben - aber auch der privaten Haushalte - wurde bereits an früherer Stelle auf die Rolle der an einem Ort vorhandenen Kontaktstellen (wie z.B. gesellschaftliche Vereine und Organisationen und lokale Presse) hingewiesen.[1] Tabelle 25 gibt einen Überblick, wie hoch nach Meinung der Kreditinstitute die Bedeutung von Kontaktstellen für die Geschäftsanbahnung mit potentiellen Kunden neu zu errichtender Zweigstellen eingeschätzt wird. Lediglich eine Kreditgenossenschaft mißt Kontaktstellen eine ausschlaggebende Rolle bei. In den meisten Fällen bedeutet das Vorhandensein von Kontaktstellen für die Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute nur bedingt einen oder gar keinen Vorteil im Rahmen der Geschäftsanbahnung mit potentiellen Kunden. Dadurch kann auch die Rolle der Kontaktstellen als Standortfaktor für den Bereich der Kreditinstitute zumindest nur mit Einschränkungen hervorgehoben werden.

---

[1] Vgl. S. 44 f.

Tabelle 25 - Die Bedeutung von Kontaktstellen für die Geschäftsanbahnung mit potentiellen Kunden neu zu errichtender Zweigstellen

Zahl der Nennungen / Alternativen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
eine ausschlaggebende Bedeutung	-	-	1	4,0
eine große Bedeutung	23	36,5	10	40,0
eine geringe Bedeutg.	26	41,3	12	48,0
gar keine Bedeutg.	14	22,2	2	8,0
Anzahl der Institute	63	100,0	25	100,0
keine Angaben	1	-	-	-

253 Der Einfluß der Bevölkerung auf die Standortentscheidung

2531 Grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung der Bevölkerung als Standortfaktor

Analog zu den Überlegungen in den vorangegangenen Abschnitten geht es nun darum, die Bedeutung der Bevölkerungsstruktur und des Sparverhaltens der Bevölkerung für die Beurteilung des an einem bestimmten Standort vorhandenen Sparpotentials zu charakterisieren.

Bevölkerungsdichte und -verteilung sind ein Indiz dafür, wie viele potentielle Kunden sich im Einzugsbereich einer geplanten Zweigstelle aufhalten. Wie in der Literatur[1] bereits festgestellt wird, läßt die Standortverteilung der Kreditinstitute unter Berücksichtigung ihrer Gruppen-

[1] Vgl. J.D.Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 34 ff.

zugehörigkeit erkennen, daß Sparkassen und Raiffeisenbanken gegenüber den anderen Kreditinstitutstypen nachhaltiger durch den Standortfaktor Bevölkerungsdichte beeinflußt zu werden scheinen. Unter dem Gesichtspunkt der Bevölkerungsverteilung, die sich in der Siedlungsstruktur widerspiegelt,[1] ist der Hauptanteil der Sparkassen und Raiffeisenbanken in ländlichen Siedlungen und Landstädten anzutreffen, während Volksbanken vorwiegend in Land- und Kleinstädten domizilieren.

Ebenso wie Gewerbedichte und Verteilung der Gewerbebetriebe im Einzugsgebiet einer Zweigstelle allein keine Schätzungen der zukünftigen Entwicklung einer Zweigstelle, insbesondere im Aktivgeschäft, ermöglichen, so sind auch bei der Beurteilung eines Standortes im Hinblick auf die Bevölkerung die Dichte und Verteilung allein kein hinreichendes Kriterium , sondern es ist die Verhaltensweise im Rahmen der Geschäftsverbindung, vor allem das Sparverhalten, zu berücksichtigen. Der mutmaßliche Umfang des Spargeschäfts der zukünftigen Zweigstellen wird selbstverständlich mitbestimmt vom Sparwillen der Bevölkerung und deren Sparfähigkeit.[2] Mit Sparfähigkeit bezeichnet man i.a. die Fähigkeit, bestimmte Teile des (verfügbaren) Einkommens dem Verbrauch zu entziehen.[3] Neben dem Einkommen wird die Sparfähigkeit jedoch noch durch andere strukturelle Bevölkerungsmerkmale (z.B. durch Geschlecht und Alter von Personen, Familienstand, Familiengröße, soziale Schicht, Berufszugehörigkeit oder auch

---

[1] Vgl. J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S.37.

[2] Vgl. hierzu insbesondere U.Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 102 - 138.

[3] Vgl. ebenda, S. 103.

Nationalität des Sparers) beeinflußt. Je nach Bevölkerungsdichte und -struktur ist das Sparpotential im Einzugsbereich einer geplanten Zweigstelle anders zu beurteilen. Dabei wird i.d.R. demjenigen Standort der Vorzug zu geben sein, der ceteris paribus durch eine höhere Sparfähigkeit der Bevölkerung gekennzeichnet ist.

Diese Abhängigkeit der Sparfähigkeit von den oben genannten Strukturmerkmalen und ihre Bedeutung für die Schätzung des Sparpotentials an einem bestimmten Standort soll im folgenden unter Verwendung sekundär-statistischen Materials aus den Ergebnissen der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969 des Statistischen Bundesamtes und aus Untersuchungen aus dem Sparkassenbereich analysiert werden. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht das durch das verfügbare Einkommen, die berufliche Position sowie durch Alter und Geschlecht bestimmte Sparverhalten der Bevölkerung, wobei auch regionale und zeitliche Aspekte Berücksichtigung finden.[1]

Da die Bereitschaft der Bevölkerung zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit einer bankbetrieblichen Zweigstelle ebenso gegeben sein muß wie bei den gewerblichen Betrieben, soll ferner geprüft werden, welche mutmaßlichen Gründe Kunden aus der Bevölkerung bewogen haben, ein Konto bei einer Zweigstelle zu eröffnen.

2532 Einflußkomponenten des Sparverhaltens der Bevölkerung

Grundlage der folgenden Analyse bilden die Ergebnisse der

---

[1] Das der folgenden Untersuchung zugrundeliegende Zahlenmaterial wurde im Anhang dieser Arbeit zusammengefaßt. Vgl. Tabellen A1 bis A28, S.245-272.

Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969[1], wobei lediglich das Sparen auf Sparkonten erfaßt wird, da dieses im Rahmen des Spargeschäftes von Zweigstellen die größte Bedeutung besitzt. Die einzelnen Merkmale Einkommen, Beruf, Alter und Geschlecht werden dabei getrennt untersucht, eine Kombination wird nicht vorgenommen.[2]

25321 Einkommen

Ausgangspunkt der Untersuchung in diesem Abschnitt ist Tabelle A1. Eine Analyse der Abhängigkeit der Höhe des auf den Sparkonten angesammelten Guthabens vom Haushaltsnettoeinkommen zeigt, daß mit steigendem Einkommen das durchschnittlich auf den Sparkonten bestehende Vermögen eben-

---

[1] Vgl. Statistisches Jahrbuch. Hrsg.v.Statistischen Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart und Mainz 1971, Abt.XXIII A. Tabelle 4a, S. 481 u. Tabelle 4b, S. 482; ferner M.Euler, Ausgewählte Vermögensbestände privater Haushalte am Jahresende 1969, Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, "Wirtschaft und Statistik", Stuttgart und Mainz 1970, S. 605-611; zur Methode vgl. M.Euler, Probleme der Erfassung von Vermögensbeständen privater Haushalte im Rahmen der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, "Wirtschaft und Statistik", Stuttgart und Mainz 1970, S. 601-604. - Die Ergebnisse gelten für alle privaten Haushalte ohne die Haushalte von Ausländern, ohne Privathaushalte in Anstalten und ohne Haushalte mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von 10.000 und mehr DM. Vgl. M.Euler, Ausgewählte Vermögensbestände..., a.a.O., S. 605.

[2] Vgl. hierzu Statistisches Bundesamt, Fachserie M: Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen, Reihe 18. Einkommens- und Verbrauchsstichproben. 2. Vermögensformen und -bestände privater Haushalte 1969. Stuttgart u. Mainz 1971 sowie die Untersuchungen von H.-D.Bosch, Zur Vermögenssituation der privaten Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland. Teil I. Eine vergleichende sozio-ökonomische Datenanalyse der Jahre 1960/61 und 1969. (Untersuchungen für das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Abteilung A: Wirtschaftswissenschaft. Hrsg. v. F. Voigt, Bd. 60/I). Berlin 1973, insbes. S. 63 - 149. Zu den Schlußfolgerungen, die aus den allgemeinen globalen Ergebnissen der folgenden empirischen Analyse für die konkrete Standortwahl gezogen werden können, vgl. S. 155 ff .

falls steigt. (Tabelle A4). Die unteren Einkommensklassen sparen vorwiegend kleinere Beträge; je höher jedoch das Einkommen ist, desto stärker verschiebt sich das Gewicht auf die höheren Guthabenklassen. Diese Tatsache läßt sich sehr gut aus den Tabellen A2 und A3 erkennen. In den unteren Einkommensklassen bis zu einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von 1000 DM ergeben sich positive Abweichungen vom durchschnittlichen Sparverhalten der Haushalte bis zu einer Höhe des Sparguthabens von 5000 DM, negative Abweichungen vom Durchschnittssparverhalten sind bereits von einem Guthaben ab 3000 DM zu erkennen. In den oberen Einkommensklassen dagegen zeigen sich in den unteren Guthabenklassen negative, in den oberen Guthabenklassen positive Abweichungen vom durchschnittlichen Sparverhalten der Haushalte. Bei den Haushalten mit einem mittleren Einkommen von 1000 bis 1500 DM treten insgesamt die geringsten Abweichungen vom durchschnittlichen Sparverhalten auf (Tabelle A2). Diese Tendenzen werden auch aus den Rangfolgeverschiebungen der einzelnen Einkommensklassen innerhalb der jeweiligen Guthabenklasse ersichtlich (Tabelle A3).

Setzt man das durchschnittlich gesparte Guthaben (Tabelle A4) in Beziehung zum mittleren Haushaltsnettoeinkommen einer Einkommensklasse[1], so ergeben sich interessante Aspekte: Je geringer das monatliche Nettoeinkommen ist, desto höher ist in der Regel der Prozentsatz, um den das durchschnittlich gesparte Guthaben das mittlere monatliche Nettoeinkommen einer Einkommensklasse übersteigt. So sparen folgende Einkommensklassen:

---

[1] Hierbei wird Gleichverteilung der Einkommen innerhalb bestimmter Einkommensklassen unterstellt.

Tabelle 26 - Verhältnis von mittlerem monatlichem Haushaltsnettoeinkommen und durchschnittlichem Sparkontenguthaben 1969

Einkommensklasse	Vielfaches des mittleren monatlichen Haushaltsnettoeinkommens
bis - 600	10,40
600 - 800	5,55
800 - 1000	4,73
1000 - 1200	4,44
1200 - 1500	4,23
1500 - 1800	4,27
1800 - 2500	4,33
2500 - 10000	2,20

Diese Tatsache ist wohl darauf zurückzuführen, daß insbesondere in den unteren Einkommensklassen das Kontensparen als die einfachste und risikoärmste Form der Kapitalanlage angesehen und vielfach gegenüber anderen Sparformen (z.B. Wertpapieren u.ä.) bevorzugt wird.[1] Noch über die Hälfte aller Haushalte mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen bis zu 1800 DM sind bereit, bei Einkommenssteigerungen zusätzliche Ersparnisse nur in Form einer Einzahlung auf Sparkonten zu bilden (Tabelle A6). Mit zunehmendem Einkommen wächst die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Formen der Kapitalanlage.[2] Aus dieser Tatsache kann geschlossen werden, daß die Kontensparquote in den unteren und mittleren Einkommensklassen größer ist als in den oberen Einkommensklassen.

[1] Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 1971, S.483; ferner: W.Riedel und W. Willekens, a.a.O., S. 40, 42, 45 und 50.

[2] Vgl. V.Lutz und W. Schmuck, Empirische Analyse der Abhängigkeit ausgewählter Sparformen vom Vermögen privater Haushalte - eine Querschnittsanalyse für die BRD im Jahre 1969, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen", Bonn, o.Jg. (1971), H. 12, S. 31.

Je geringer das Einkommen ist, desto größer ist jedoch auch "der Anteil der Haushalte, die mehr oder weniger "planlos" sparen... In den oberen Einkommensgruppen werden dagegen konkrete Sparziele weit häufiger genannt."[1] Ferner zeigt sich, daß mit steigendem Haushaltsnettoeinkommen Sparmotive wie Hauskauf oder -bau, Eigentumswohnung, Sicherung der Altersversorgung und der Zukunft der Kinder an Bedeutung gewinnen. In den mittleren Einkommensklassen von 800 bis 1800 DM steht vor allem die Vorsorge gegen Notfälle im Vordergrund (Tabelle A5).

25322 Berufszugehörigkeit

Die Höhe des Einkommens beeinflußt also entscheidend das Sparverhalten der Bevölkerung. Bekanntlich ist das Einkommen nicht die einzige Einflußgröße. Die Verhaltensstandards (also auch das Sparverhalten) der einzelnen Bevölkerungskreise werden insbesondere auch geprägt durch die Zugehörigkeit der Marktsegmente zu bestimmten sozialen Gruppen.[2]
Diese Tatsache wird ebenfalls deutlich aus den Ergebnissen der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe von 1969, deren Zahlen in den Tabellen A7 bis A11 ausgewertet wurden. Die untersuchten sechs Haushaltsgruppen, die aufgrund einer Zuordnung der Haushaltsvorstände zu bestimmten Berufen (Landwirte, übrige Selbständige, Beamte, Angestellte, Arbeiter und Nichterwerbstätige) gebildet wurden, lassen

---

[1] O.Verf., Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte. Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, "Wirtschaft und Statistik". Stuttgart u. Mainz, o.Jg. (1971), S.139.

[2] Vgl. F.Brandt, R.Peter und M.Werth, Das Sparverhalten der Arbeitnehmer im Rahmen des Vermögensbildungsgesetzes. Das Sparverhalten der Arbeitnehmer aufgrund des Vermögensbildungsgesetzes unter besonderer Berücksichtigung der Information der Arbeitnehmer über vermögenspolitische Maßnahmen und Gesetze. Eine empirisch-soziologische Studie im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung. (Schriftenreihe des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung. H. 19). Köln 1972, S. 18.

deutliche Unterschiede in ihrem Sparverhalten erkennen, und zwar im Hinblick auf

- die prozentuale Verteilung des Sparguthabens auf bestimmte Guthabenklassen (Tabelle A7),
- die Abweichungen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte (Tabelle A8),
- die Höhe des angesparten Durchschnittsguthabens (Tabelle A9) sowie
- die Rangfolge der Berufsgruppen innerhalb der untersuchten Guthabenklassen (Tabelle A11).

Betrachtet man die Rangfolge der Guthabenklassen bei einem bestimmten nach dem Beruf des Haushaltsvorstandes unterschiedlichen Haushaltstyp (Tabelle A10), so lassen sich Ähnlichkeiten im Sparverhalten von Landwirten und übrigen Selbständigen sowie von Beamten und Angestellten feststellen. Das Sparverhalten der Nichterwerbstätigen entspricht am stärksten dem durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte. Die häufigsten Verschiebungen in der Rangfolge der Verteilung des Sparguthabens auf die Guthabenklassen gegenüber der durchschnittlichen Sparguthabenverteilung ergeben sich bei den Arbeiterhaushalten.

Diese Tendenzen lassen sich unter Berücksichtigung des relativen Umfangs der Abweichungen vom durchschnittlichen Sparverhalten mit Einschränkungen auch in Tabelle A8 nachweisen. Hier ist die Summe der positiven und negativen relativen Abweichungen von der durchschnittlichen Sparguthabenverteilung aller Haushalte bei den Landwirten und vor allem bei den übrigen Selbständigen noch größer als bei den Arbeiterhaushalten. Die Landwirte und übrigen Selbständigen sind überdurchschnittlich stark vor allem in den obersten Guthabenklassen, die Arbeiterhaushalte vor allem in den untersten Guthabenklassen vertreten (vgl. hierzu auch Tabelle A11).

Als Folge der Art und des Umfangs der Abweichungen einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte ergeben sich bedeutsame Unterschiede in der Höhe des durchschnittlich pro Haushalt und Haushaltstyp auf den Sparkonten angesammelten Guthabens (Tabelle A9). Besonders die übrigen Selbständigen und die Landwirte ragen in ihrem Sparvermögen hervor, die Spartätigkeit der Arbeiterhaushalte ist am schwächsten. Das Durchschnittsguthaben der Arbeiter beträgt weniger als die Hälfte des Durchschnittsguthabens der übrigen Selbständigen. Das durchschnittliche Vermögen der Nichterwerbstätigen entspricht in etwa dem durchschnittlichen Spareinlagenbestand aller Haushalte, von dem auch Beamten- und Angestelltenhaushalte nur relativ geringe Abweichungen zeigen.

Ähnliche jedoch nicht so schwerwiegende Unterschiede ergeben sich auch hinsichtlich der Sparmotive und Sparziele (Tabelle A12) sowie der Sparneigung (Tabelle A13) der einzelnen Berufsgruppen. Unter den Sparzielen besitzen bei den Landwirten und Selbständigen die Motive Sicherung der Altersversorgung und vor allem die Vorsorge gegen Notfälle die größte Bedeutung. Hier ergeben sich im Gegensatz zur Höhe des Sparguthabens Übereinstimmungen mit den Arbeiterhaushalten, aber auch mit den Nichterwerbstätigen, während besonders das Motiv der Altersversorgung bei den Beamten- und Angestelltenhaushalten stärker in den Hintergrund tritt. Diese Haushaltstypen sparen vor allem für größere Einrichtungs-, Gebrauchs- und Schmuckgegenstände, für Urlaubsreisen sowie für den Kraftfahrzeugkauf.

Bei einer Analyse der Sparneigung fällt auf, in welch unterschiedlicher Weise die einzelnen Berufsgruppen ihr zusätzliches Einkommen anlegen wollen. Der weitaus größte Teil aller Haushalte bevorzugt eine Einzahlung auf Spar-

konten. Besonders stark ausgeprägt ist diese Tendenz bei den Nichterwerbstätigen und Arbeitern. Bei diesen beiden Haushaltstypen treten daher andere Anlageformen wie der Erwerb von Wertpapieren und das Versicherungssparen ähnlich wie bei den Landwirten in den Hintergrund. Die Selbständigen stehen allen möglichen Anlageformen am aufgeschlossensten gegenüber. Die Unterschiede in der relativen Bedeutung der Anlagearten sind bei diesem Haushaltstyp am geringsten. Interessant ist ferner die Tatsache, daß über 80 v.H. aller Haushaltsgruppen mit Sparneigung mindestens die Hälfte des zusätzlichen Einkommens sparen wollen.

Da diese soeben durchgeführte Analyse etwa aufgrund der Zeitpunktbetrachtung in vieler Hinsicht unvollständig bleiben muß, sollen im folgenden anhand von Untersuchungen aus dem Sparkassenbereich regionale und zeitliche Unterschiede im Sparverhalten der Bevölkerung nachgewiesen werden,[1] die für eine Schätzung des regionalen Spareinlagenpotentials von besonderer Bedeutung sind. Grundlage der Untersuchung sind zwei Analysen von Hennemann und Löber über das Sparverhalten von Sparkassenkunden 1959, 1964 und 1969 im Bundesgebiet und seinen Teilbereichen Norddeutschland,Westdeutschland,Süddeutschland und Berlin (nur 1969).[2] Regionale und zeitliche Unterschiede im Spar-

[1] Zur Methodik der Untersuchungen im Sparkassensektor vgl. B.Korte, Stichprobenverfahren und Auswertungstechnik, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 46 - 53.

[2] Vgl. H.Hennemann, Die regionale Gliederung des Sparprozesses, "Sparkasse", Bonn, Jg. 23 (1966), S. 23-26; H.Löber, a.a.O.; siehe hierzu ferner: W.Paschke, Regionale Streuung von Sparkonten und Sparguthaben, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 360-361. Ergänzende Angaben für das Bundesgebiet ohne weitere regionale Differenzierung finden sich bei: W.-D.Becker, Das Kontensparen im Spiegel der sozialen Stellung, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 347-352; derselbe, Soziale Stellung der Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 19-23; H. Dignas, Soziale Stellung der Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 365 - 369. Eine Unterscheidung nach Wohnortgrössenklassen und Berufen, allerdings nur für 1969 und ohne Aufteilung des Durchschnittsguthabens nach Wohnortgrößenklassen und Berufen findet sich bei H. Franck, a.a.O.

verhalten zeigen sich sowohl in der Höhe des von den Sparern der untersuchten Berufsgruppen angesammelten Durchschnittsguthabens je Sparkonto[1] (Tabelle A14), den Abweichungen des regionalen Durchschnittsguthabens vom Bundesdurchschnitt (Tabelle A15) sowie in Rangfolgeverschiebungen der Guthaben einzelner Berufsschichten in den untersuchten Regionen (Tabelle A16).

---

[1] Will man mit Hilfe dieser Zahlen zu einer genauen Schätzung des Spareinlagenpotentials in bestimmten regionalen Einzugsbereichen gelangen, so genügt es i.d.R. nicht, die Anzahl der Sparer in einem bestimmten Gebiet mit dem Durchschnittsguthaben je Sparkonto zu multiplizieren. Vielmehr ist zu berücksichtigen, daß jeder Sparer einer bestimmten Berufsschicht nicht unbedingt nur ein Sparkonto zu besitzen braucht. Vgl. hierzu die Untersuchungen von B. Necke u. W. Riedel, Struktur des Einfach- und Mehrfachbesitzes von Sparkonten, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen", Bonn, o.Jg. (1972), H. 14, S. 35-40; K.Köster, Alter der Sparkonten und Mehrfachbesitz von Sparkassenbüchern, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S.358-60; K.Köster und H.Klinger, Alter, Mehrfachbesitz und Kündigungsfristen von Sparkassenbüchern, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 42 - 45; K. Köster, Der Mehrfachbesitz von Sparkassenbüchern, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 383 - 385. Da in diesen Untersuchungen keine regionale Differenzierung in der obigen Art erfolgte, sondern lediglich eine Unterscheidung nach Wohnortgrößenklassen, jedoch ohne Differenzierung nach Berufen vorgenommen wurde, sei auf diese Quellen nur hingewiesen, auf eine besondere Auswertung jedoch verzichtet.
Ist das Durchschnittsguthaben je Sparer (Durchschnittsguthaben je Konto X Konten pro Sparer) bekannt, so kann das Sparpotential durch Multiplikation mit der in einem bestimmten Gebiet vorhandenen Bevölkerungszahl (eventuell unter Einbeziehung von Pendlerbewegungen) gewonnen werden. In dieser Rechnung kommen unausgeschöpfte Reserven zum Tragen, wenn noch nicht alle Orts- oder Gebietsansässigen Sparer sind. Im Rahmen dieses Abschnitts wurde wegen fehlender statistischer Unterlagen ein anderes Vorgehen gewählt, wobei nicht das regionale Spareinlagenpotential, sondern das Spareinlagenvolumen ermittelt wurde, vgl. Tabelle A 18.

Betrachtet man zunächst nur die regionalen Unterschiede im Sparverhalten zu den jeweils angeführten Zeitpunkten (Tabellen A14 und A15), so fällt auf, daß zu allen Zeitpunkten in Norddeutschland das Durchschnittsguthaben pro Sparkonto am niedrigsten ist, wobei sich jedoch die negativen Abweichungen vom Bundesdurchschnitt während des Betrachtungszeitraumes insgesamt verringern. Besonders stark ausgeprägt ist diese Tendenz bei den Angestellten, den freien Berufen sowie den Rentnern und Pensionären, während sich die Stellung der Lehrlinge, der Selbständigen und Landwirte verschlechtert . Diese Entwicklung führt auch zu Rangfolgeverschiebungen in der Höhe des angesparten Durchschnittsguthabens.

Westdeutschland dagegen fällt nach zunächst führender Position im Jahre 1959 im Durchschnittsguthaben insgesamt bis 1969 unter den Bundesdurchschnitt zurück. Den stärksten Anteil an dieser Entwicklung haben augenscheinlich die freien Berufe sowie die Angestellten, aber auch die Rentner und Pensionäre. Hier zeigt sich besonders deutlich die berufsspezifisch konträr verlaufende Entwicklung in Nord- und Westdeutschland. Derartige Unterschiede werden auch sichtbar, wenn man die Ergebnisse für Süddeutschland betrachtet. Ein starkes Wachstum des durchschnittlichen Sparguthabens läßt sich hier im Gegensatz zu Westdeutschland vor allem für die freien Berufe und die Selbständigen nachweisen, während beispielsweise das Durchschnittsguthaben der Angestellen, das in Norddeutschland im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt eine stark steigende Tendenz aufweist, in Süddeutschland abnimmt. Berücksichtigt man ferner, daß die verschiedenen Berufsgruppen in den untersuchten Gebieten unterschiedlich stark repräsentiert sind,obwohl ihr Anteil an den Sparkonten nur wenig differiert(Tabelle A17)[1],so ist bei den einzelnen

[1] Regional aufgegliederte Zahlenangaben für 1959 wurden vom Sparkassensektor nicht veröffentlicht. Daher beschränkt sich die Analyse auf die Jahre 1964 und 1969.

Berufsgruppen und auch für das jeweilige Untersuchungsgebiet insgesamt mit abweichenden Sparvolumina zu rechnen. Tabelle A18[1] bestätigt diese Aussage. Für 1969 zeigen die Zahlen beispielsweise, daß das Sparvolumen in Westdeutschland am größten ist. Es folgen Süddeutschland, Norddeutschland und Berlin. Am Beispiel der freien Berufe läßt sich besonders gut die Bedeutung des durchschnittlich gesparten Guthabens pro Konto in den verschiedenen Regionen erkennen. Obwohl der Anteil der freien Berufe in Westdeutschland sowie in Süddeutschland 2 v.H. beträgt, übertrifft die Zahl der Sparkassenbücher in Westdeutschland diejenige in Süddeutschland um rund ein Drittel. Aufgrund der Höhe des durchschnittlichen Guthabens pro Konto dieser Berufsschicht ergibt sich dennoch für Süddeutschland ein insgesamt höheres Spareinlagenvolumen für die freien Berufe.

Die regionalen und zeitlichen Unterschiede in der Entwicklung der durchschnittlichen Sparguthaben einzelner Berufsgruppen können einmal in einem generell divergierenden Sparverhalten der untersuchten Marktsegmente in den verschiedenen Regionen begründet sein, zum anderen können aber auch andere Ursachen zum Tragen kommen. Nach einer weiteren Untersuchung aus dem Sparkassenbereich über den mittelfristigen Sparprozeß 1964 bis 1969[2] scheinen Konjunktureinflüsse und regionale Konjunkturunterschiede für Änderungen im Sparverhalten von Bedeutung zu sein. Dabei ist die Wirkung von Konjunkturschwankungen auf die Spartätigkeit bestimmter Berufsgruppen durchaus verschieden. Insbesondere bei Arbeitern, Angestellten und Beamten sind Phasenverschiebungen in der Intensität der Spartätigkeit, gemessen durch die Höhe der durchschnittlichen Ersparnis je Konto und Jahr, zu beobachten, die in der unterschiedlichen Reagibilität der Einkommen auf konjunkturel-

---

[1] Das regionale berufsspezifische Guthaben wurde errechnet aus der Anzahl der Sparkonten, dem Anteil der Berufe daran sowie dem Durchschnittsguthaben.

[2] Vgl. M.Hiltner, Der mittelfristige Sparprozeß, "Sparkasse", Bonn, Jg. 89 (1972), S. 71 - 74.

le Schwankungen begründet zu liegen scheinen. Da im allgemeinen regionale Konjunkturentwicklungen Abweichungen vom allgemeinen Konjunkturtrend zeigen werden und das Sparverhalten bestimmter Berufskreise in diesen Regionen von den Konjunkturschwankungen in ungleicher Weise beeinflußt wird, kann die unterschiedliche Entwicklung der durchschnittlichen Sparguthaben der Marktsegemente auch auf regionale Konjunkturdifferenzen zurückgeführt werden.

25323 Alter und Geschlecht

Die Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969 gibt auch Aufschluß über das Sparverhalten der Haushalte, wenn nach dem Alter des Haushaltsvorstandes differenziert wird. Die im folgenden vorzunehmende Analyse erfolgt auf der Grundlage der Zahlenwerte in Tabelle A19. Tabelle A20 läßt erkennen, daß in den unteren Altersgruppen (bis 44 Jahre) positive Abweichungen im Sparverhalten vom Bundesdurchschnitt lediglich in den unteren Guthabenklassen vorhanden sind, wobei mit steigendem Guthaben die negativen Abweichungen größer werden.[1] Von einem Alter des Haushaltsvorstandes von 45 Jahren ab sind positive Abweichungen erst in den höheren Guthabenklassen zu verzeichnen; diese Altersgruppen ab 45 Jahre zeigen ferner in der Rangfolge ihres gesparten Kontoguthabens eine gewisse Ähnlichkeit (Tabelle A 22). Diese Beobachtungen erklären auch die aus Tabelle A21 ersichtliche Tendenz, daß der durchschnittlich pro Haushalt gesparte Betrag auf Sparkonten mit dem Alter des Haushaltsvorstandes ansteigt.

Betrachtet man die Sparziele und -motive (Tabelle A24), so fällt auf, daß konkrete Sparziele vor allem von den jüngeren Haushaltsvorständen genannt werden, "bei denen

---

[1] Vgl. auch die Rangfolge der einzelnen Altersgruppen innerhalb bestimmter Guthabenklassen in Tabelle A 23.

man unterstellen kann, daß sich der Haushalt noch im Aufbau befindet und denen die Verbesserung ihrer derzeitigen Lebensbedingungen verständlicherweise noch wichtiger erscheint als die Sicherung der Altersversorgung."[1] Auch ist bei den jüngeren Haushalten die Sparneigung größer als bei den älteren[2], wobei das ausschließliche Sparen auf Sparkonten stärker in den Hintergrund tritt (Tabelle A 25).

Ergänzend zu den Untersuchungen des Statistischen Bundesamtes für 1969 seien wieder Analysen aus dem Sparkassenbereich für 1964 und 1969 hinzugezogen, die regionale und zeitliche Unterschiede im Sparverhalten andeuten. Da Veröffentlichungen regionaler Differenzen im Durchschnittsguthaben bestimmter Altersgruppen leider nicht erfolgt sind, beschränkt sich die Untersuchung auf die Anteile der einzelnen Altersgruppen an den Sparkassenbüchern (Tabelle A26), wobei zu erkennen ist, daß diese Anteile in den einzelnen Verbandsgebieten des Sparkassenbereiches durchaus in einigen Fällen beträchtlich voneinander und auch vom Bundesdurchschnitt abweichen. Dies gilt auch für eine Veränderung der Anteile an den Sparkassenbüchern von 1964 bis 1969 (Tabelle A27). Besonders starke Zunahmen hat hier vor allem die Altersgruppe von 25 bis 34 Jahre zu verzeichnen, der Grund ist sicher in der Tatsache zu sehen, daß hier der Zuwachs an Sparbüchern aufgrund von Familiengründungen beträchtlich höher ist als in anderen Altersgruppen. Insgesamt gesehen, sind die Veränderungen der regionalen Anteile der einzelnen Altersgruppen an den Sparkassenbüchern jedoch nicht so groß. Hinsichtlich des Durchschnittsguthabens der einzelnen Altersgruppen im Bundesge-

---

[1] o.Verf., Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte..., a.a.O., S. 140.

[2] Vgl. ebenda, Tabelle 4.

biet bestätigt sich die bereits aufgrund der Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969 abgeleitete Tendenz, daß das Durchschnittsguthaben mit zunehmendem Alter steigt. Allerdings sind die Zuwachsraten in den einzelnen Altersgruppen von 1964 bis 1969 unterschiedlich groß. Die größten Zuwachsraten sind bei den 10 bis 17jährigen zu verzeichnen, es folgt die älteste Altersgruppe, während die 21 bis 24jährigen Sparer den geringsten Zuwachs zu verzeichnen haben.

Neben dem Alter sei noch kurz auf die Bedeutung des Geschlechts für das Sparverhalten hingewiesen (Tabelle A28)[1]. Eine vollständige Abstimmung des Zahlenmaterials für die Jahre 1959, 1964 und 1969 konnte jedoch nicht erreicht werden. Dennoch sind einige Tendenzen erkennbar. Zunächst scheinen weibliche Sparer insgesamt weniger zu sparen als männliche, wobei allerdings die einzelnen Jahrgänge am Sparprozeß unterschiedlich beteiligt sind. Auch haben sich innerhalb der einzelnen Zeitabschnitte Wandlungen ergeben. Während beispielsweise die 21 bis 34jährigen weiblichen Sparer 1959 noch weniger sparten als die männlichen, hat sich dieses Verhältnis im Jahre 1964 umgekehrt. Bei den 35 bis 54jährigen Frauen dagegen ist im Gegensatz zu 1959 eine geringere zusätzliche Spartätigkeit zu verzeichnen als bei den Männern. Betrachtet man die weibliche Ersparnisbildung 1959 und 1969, so zeigt sich in diesem Zehnjahreszeitraum ebenfalls eine Veränderung des Sparverhaltens. Während die Ersparnis bei den Frauen insgesamt gestiegen

---

[1] Vgl. hierzu ergänzend: B.Krömer, Frauen, Jugendliche und Kinder als Kontensparer, "Sparkasse", Bonn Jg. 77 (1960), S. 355-357; ferner F.K.Feldbausch, Bankmarketing. München 1974. S. 235 ff.

ist, hat sie bei den Frauen im heiratsfähigen Alter zwischen 21 und 34 Jahren stark nachgelassen, um danach wieder anzusteigen (Ausnahme: Frauen über 65 Jahre).

2533 Motive der Bevölkerung bei der Wahl einer Zweigstelle[1]

Entsprechend der Vorgehensweise bei der Untersuchung des gewerblichen Bereichs, sei im folgenden basierend auf der Fragebogenerhebung der Verfasserin noch auf die Gründe eingegangen, die Kunden aus der Bevölkerung nach Ansicht der befragten Kreditinstitute bewogen haben, eine Kontoverbindung mit einer der Zweigstellen der Institute einzugehen. Auch hier kann wieder nach den drei Hauptmotiven: Weg- und Zeitmotiv, Imageüberlegungen und Geschäftspolitik der Kreditinstitute unterschieden werden. Ferner wurden traditionelle Gründe, z.B. bestehende eigene oder elterliche Geschäftsverbindungen der Zweigstellenkunden mit der Hauptstelle, in die Antwortkategorien aufgenommen, da in vielen Fällen eine Errichtung neuer Zweigstellen unter dem Aspekt erfolgt, die Wege der Altkunden zu ihrer Bank zu verkürzen und ihrem Bequemlichkeitsstreben entgegenzukommen.[2]

---

[1] Vgl. hierzu ergänzend die empirischen Untersuchungen von G.Merl, der in einer 1972 durchgeführten Befragungsaktion die Motive der Kunden nur eines Kreditinstituts analysierte, die diese dazu bewogen haben, bestimmte Leistungen einer Zweigstelle in Anspruch zu nehmen. Hierbei zeigte sich je nach Geschäftsart eine unterschiedliche Gewichtung der Motive bei den Kunden. Vgl. G.Merl, Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken, a.a.O., S. 64 ff., insbes. S. 69, 75 und 78.

[2] Vgl. hierzu ergänzend die empirischen Ergebnisse einer Befragung der Bevölkerung bei U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 149.

Tabelle 27 - Rangfolge der von den Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute vermuteten Motive für die Wahl einer Zweigstelle durch Kunden aus der Bevölkerung

	Motive \ Rang	1	2	3	4	5	6	7	Bewertgs.-ziffer	Rang
Sparkassen	Nähe d.Wohnung	47	5	3	2	-	1	-	384	1
	Nähe d.Arbeitsplatz.	2	22	7	9	1	3	5	231	3
	Institutsgruppen-image	2	5	10	7	2	6	5	145	7
	Institutsimage	7	11	14	12	6	3	1	258	2
	Bes.Vertrauensverh. z.Zwgst.-leitg.	2	11	9	13	8	1	3	206	4
	Traditionelle Gründe[a]	7	8	10	4	7	5	2	196	5
	Günst.Konditionengestaltg.im Konkurrenzvergleich	-	3	11	6	12	6	2	147	6
Kreditgenossenschaften	Nähe d. Wohnung	12	5	3	1	1	1	-	138	1
	Nähe d.Arbeitsplatz.	1	3	4	3	2	-	1	64	5
	Institutsgruppen-image	1	3	3	3	2	1	-	80	4
	Institutsimage	4	3	6	4	-	-	-	92	2
	Bes.Vertrauensverh. z.Zwgst.-leitg.	4	5	2	4	-	1	-	86	3
	Traditionelle Gründe[a]	4	2	2	1	3	-	-	63	6
	Günst.Konditionengestaltg.im Konkurrenzvergleich	1	3	1	2	-	2	2	44	7

[a] z.B. bestehende Geschäftsverbindung zur Hauptstelle.

Wie Tabelle 27 zeigt, wird von den Kreditinstituten des Sparkassen- und Kreditgenossenschaftssektors gerade dem Bequemlichkeitsstreben der Kunden als Motiv für die Wahl einer Zweigstelle die größte Bedeutung beigemessen, was sich bei beiden Bankengruppen darin äußert, daß der Nähe der Wohnung unter allen anderen Gründen bei weitem die führende Position zugeordnet wird. In der Beurteilung der Nähe des Arbeitsplatzes als Motiv der Zweigstellenwahl zeigen sich dagegen bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften erhebliche Unterschiede.

Wie auch bereits für den gewerblichen Bereich festgestellt werden konnte, wird ferner dem Institutsimage eine bedeutende Rolle zugewiesen. Erstaunlich ist jedoch, daß das Motiv "besonderes Vertrauensverhältnis zur Zweigstellenleitung" ein etwas stärkeres Gewicht erhält als im gewerblichen Sektor. Die Bedeutung der Konditionenpolitik dagegen wird für gering gehalten,[1] ähnliches gilt, wenn auch nicht in solch starkem Maße für traditionelle Gründe. Dieser letzte Punkt bedarf hierbei noch einiger Erläuterung:

Tabelle 28 gibt Auskunft darüber, wie hoch von den Geschäftsleitungen der befragten Kreditinstitute derjenige Anteil der Altkunden eingeschätzt wird, der nach Eröffnung einer neuen Zweigstelle im Durchschnitt zu dieser überwechselt.

---

[1] Diese Tatsache kann sicher insbesondere durch die in vergangenen Jahren zu beobachtende geringe Zinsreagibilität der Sparer und Kreditnehmer begründet werden, wenn sich hier in neuester Zeit auch gewisse Änderungen anzudeuten scheinen. Zum Zinsbewußtsein der Sparer vgl. z.B. G. Schmölders, a.a.O., S. 140 ff; R. Stützer, Der Zins aus der Sicht des Sparers. "Der langfristige Kredit", München, Jg. 23 (1972), S. 223-230; O. Hahn, Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 15 (1967), insbes. S. 402 ff.

Tabelle 28 - Geschätzter Anteil der Altkunden, der nach Eröffnung einer neuen Zweigstelle im Durchschnitt zu dieser übergewechselt ist

Anteil i. v.H. / Anzahl der Institute	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
bis 10	9	16,98	4	23,52
11 - 20	5	9,43	2	11,76
21 - 30	3	5,66	2	11,76
31 - 40	2	3,77	-	-
41 - 50	4	7,54	2	11,76
51 - 60	3	5,66	1	5,88
61 - 70	4	7,54	2	11,76
71 - 80	9	16,98	2	11,76
81 - 90	7	13,20	-	-
91 -100	7	13,20	2	11,76
Institute insgesamt[a]	53	100,00	17	100,00

[a] Elf Sparkassen und acht Kreditgenossenschaften verzichteten auf eine Anteilsschätzung.

Die Analyse zeigt, daß hier keineswegs eine eindeutige Tendenz erkennbar ist. Ursache hierfür ist sicher die Abhängigkeit der Höhe dieser Anteile insbesondere von zentralen Steuerungsmaßnahmen der Kreditinstitute selbst. Nicht alle Kreditinstitute werden ihren Kunden empfehlen, zu einer Zweigstelle überzuwechseln, die in größerer Nähe zur Wohnung der Kunden neu eröffnet wurde. Zweigstellenleiter solch neu eröffneter Zweigstellen dagegen sind zunächst mangels umfangreicherer Geschäftstätigkeit gerade darum bemüht, Altkunden zu gewinnen. Hierin zeigt sich eine gewisse Rivalität der Zweigstellen untereinander und mit der Hauptstelle. Neben dem Einfluß dieser zentralen Steuerungsmaßnahmen hängt der Anteil der

wechselnden Altkunden natürlich noch von anderen Faktoren ab. So spielt die Entfernung zur alten und zur neuen Bankstelle ebenso eine Rolle wie die Frage, ob Personal, das der Kunde von seinen bisherigen geschäftlichen Verbindungen mit dem Kreditinstitut kennt, ebenfalls für die neue Zweigstelle übernommen wird. Auch die Art der neu eröffneten Zweigstelle ist von Bedeutung. So wird bei Entlastungszweigstellen oder Zweigstellen in Neubaugebieten, wo die Zuzugsquote aus dem Stadtgebiet beträchtlich ist, der Anteil der wechselnden Altkunden höher eingeschätzt. Gleiches gilt für den Wechsel zu mobilen Zweigstellen. Auch die Rolle der Dienstleistungen, die von einer neuen Zweigstelle angeboten werden, und der Serviceeinrichtungen wie Parkplätze, Autoschalter, Schließfächer, aber auch Abholdienst u.ä. ist hierbei nicht zu übersehen und muß bei der Beurteilung der Entwicklungschancen einer neuen Zweigstelle berücksichtigt werden.

254 Die Wettbewerbsstruktur

2541 Grundsätzliche Überlegungen zur Wettbewerbsstruktur als Standortfaktor

Bereits in früheren Abschnitten wurde auf die Bedeutung der Wettbewerbsstruktur an einem bestimmten Standort hingewiesen, und zwar zum einen im Hinblick auf die Abgrenzung des Einzugsbereichs einer neuen Zweigstelle[1], zum anderen aber auch im Hinblick auf eine Beurteilung des an einem Standort erreichbaren Geschäftspotentials.[2]

---

[1] Vgl. S. 49 ff.

[2] Vgl. S. 40 sowie Fußnote 1, S. 120.

Je nach der Größe des Ortes, in dem eine neue Zweigstelle errichtet werden soll, muß das expandierende Kreditinstitut mit einer unterschiedlichen Anzahl von Wettbewerbern rechnen, mit denen es sich in ein gegebenes Marktpotential zu teilen hat.[1] Aber nicht nur die Anzahl der Wettbewerber und ihrer Zweigstellen an einem bestimmten Ort, sondern auch deren lokale Verteilung ist für die Standortwahl einer neuen Zweigstelle maßgeblich. So sind in der Vergangenheit Agglomerationstendenzen, insbesondere in größeren Städten wirksam gewesen, die sich darin äußerten, daß ganze Bankenviertel[2] in Ortszentren entstanden. Wie Behrens in anderem Zusammenhang zeigt, ist charakteristisch für solche Form der Konkurrenzanziehung, daß durch das Vorhandensein zahlreicher Kreditinstitute auf engem Raum nicht nur die Anziehungskraft für den Kunden steigt, sondern sich auch das Beschaffungs- und Absatzpotential erhöht, und zwar nicht nur für die Gruppe der Institute insgesamt, die an einem solchen Standort vertreten ist, sondern auch für das einzelne Institut selbst.[3] Eine andere in der Praxis zu beobachtende Tendenz ist die der Konkurrenzmeidung. Sie ist vor allem in Neubaugebieten am Stadtrand oder in kleineren Orten anzutreffen und tritt als Standortfaktor auf, wenn angenommen werden kann, daß eine "Verschärfung der Absatzkonkurrenz die Größe der betriebsindividuellen Absatzpotentiale vermindern"[4] wird.

---

[1] Vgl. hierzu die Untersuchungen Siepmanns über die Standortverteilung der Institute einzelner Bankengruppen nach Ortsgrößenklassen. J.D.Siepmann. Die Standortfrage..., a.a.O., S. 53 ff.

[2] Beispiele finden sich ebenfalls bei Siepmann. Ebenda, S. 76 ff.

[3] Vgl. K. Ch. Behrens, Allgemeine Standortbestimmungslehre, a.a.O., S. 78 f.

[4] Ebenda, S. 78.

Über die empirische Bedeutung der Tendenzen zur Konkurrenzmeidung oder -anziehung hat bereits Tabelle 2 Auskunft gegeben, in der die Ergebnisse der Befragung über die Motive der Wahl eines bestimmten Standortes für eine Zweigstelle zusammengefaßt wurden.[1]

Ergänzend sei noch bemerkt, daß sich im Sparkassensektor für den niedersächsischen Verbandsbereich vor allem bei den Stadtsparkassen, aber auch bei den Kreissparkassen eine Tendenz zur Konkurrenzmeidung anzudeuten scheint (Tabelle 29)[2].

Tabelle 29 - Anzahl der im Geschäftsbereich niedersächsischer Sparkassen befindlichen Konkurrenzinstitute

Anzahl der Zweigstellen / Anzahl d. Konkurrenzinstitute	Stadtsparkassen		Kreissparkassen	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
kein	37	39,78	94	14,78
1	30	32,26	268	42,14
2 - 3	22	23,66	176	27,67
4 - 5	4	4,30	53	8,33
6 und mehr	-	-	45	7,08
Anzahl d. Zweigstellen insgesamt	93	100,00	636	100,00

---

[1] Vgl. S. 71.

[2] Die Tabelle wurde entwickelt unter Verwendung von Zahlenangaben aus: Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband, Zweigstellenvergleich zum 31.12.1973, a.a.O.. Dabei gelangten nur die Zweigstellen in die Untersuchung, für die genaue Angaben erfolgt sind.

Bei der Beurteilung bestimmter Marktpotentiale vermögen also Zahl und Verteilung der Wettbewerber bereits gewisse Anhaltspunkte zu liefern. Die Entwicklungschancen einer neuen Zweigstelle werden jedoch in ganz entscheidender Weise auch dadurch geprägt, welchen Anteil die anderen Wettbewerber an dem vorhandenen Marktpotential bereits ausschöpfen konnten. Eine Prüfung der Standorteignung hat daher auch im Hinblick auf die Größe und Geschäftsstruktur der Wettbewerber zu erfolgen, wobei Kriterien wie (Zweigstellen-)Bilanzsumme, Einlagenbestand, vergebene Kredite, Beschäftigte und Kundenstruktur entscheidende Hinweise geben können. Eine solche Prüfung dient insbesondere der Beantwortung der Frage, ob noch Marktlücken vorhanden sind. Von Bedeutung für das Durchsetzungsvermögen einer neuen Zweigstelle sind ferner Faktoren wie Geschäftspolitik, Bekanntheitsgrad und Image der Wettbewerber sowie die Frage, ob die Kunden bereit sein werden, eventuell neben ihrer bisherigen Bankverbindung zu einem bereits ansässigen Kreditinstitut eine neue Bankverbindung mit einem anderen Institut einzugehen.

Da Größe und Geschäftsstruktur der Wettbewerber an bestimmten Standorten sehr differieren dürften und allgemeine Aussagen daher schwer ableitbar sind, sollen im folgenden diese letzten Faktoren etwas näher durchleuchtet werden.

2542 Image der Wettbewerber

Eine Untersuchung von Grüger[1] Ende der sechziger Jahre läßt Rückschlüsse auf das Image bestimmter Bankengruppen bzw.

---

[1] W. Grüger, a.a.O., S. 422 f.

einzelner Institute zu.

Die Analyse zeigt im allgemeinen ein positives Image für alle untersuchten Institute mit gewissen graduellen Unterschieden. So grenzen sich beispielsweise die drei Großbanken in der Beurteilung der Befragten tendenziell von den Sparkassen und Kreditgenossenschaften ab. Das schlechteste Image besitzen die Raiffeisenbanken, es folgen die Sparkassen und Volksbanken. Unter den Großbanken hat die Deutsche Bank das beste Image. Die Tatsache, daß insgesamt gesehen die Imagevorstellungen der Kunden über die einzelnen Banktypen jedoch nicht so stark voneinander abweichen, unterstreicht die von den Kreditinstituten im Rahmen dieser Arbeit geäußerte Ansicht, daß das Gruppenimage für die Wahl einer Zweigstelle durch Kunden aus der Bevölkerung eine untergeordnete Rolle spielt.

2543 Bekanntheitsgrade der Wettbewerber

Da die Erreichung eines bestimmten Bekanntheitsgrades als eine der Voraussetzungen für eine von einem Kreditinstitut vorzunehmende Imagebildung angesehen werden kann, sollen im folgenden die Bekanntheitsgrade einzelner Institute bzw. Institutsgruppen untersucht werden.[1] Dabei wird eine Differenzierung nach dem Haushaltsnettoeinkommen (Tabelle A29), dem Beruf des Befragten (Tabelle A30), dem Alter und Geschlecht (Tabelle A31) sowie nach Bundesländern (Tabelle A32) und Gemeindegrößen-

[1] Das Zahlenmaterial, das in den Tabellen A29 bis A33 zusammengestellt ist, wurde freundlicherweise vom Marktforschungsinstitut Infratest von der Abteilung Finanzforschung zur Verfügung gestellt. Es basiert auf Untersuchungen dieses Instituts im Rahmen des Finanzmarkt-Datenservices von 1973. Vgl. Anhang, S. 274 - 278. Auch dieses Material ist lediglich dazu gegeignet, Orientierungshilfen für die lokale Standortforschung zu bieten. Die lokalen Bekanntheitsgrade von einzelnen Instituten bzw. Institutsgruppen können durchaus erheblich von den hier analysierten Ergebnissen abweichen.

klassen (Tabelle A33) vorgenommen. Als Grundgesamtheit der Befragten ist die Bevölkerung ab 14 Jahren in der Bundesrepublik und Westberlin gewählt worden. Die Analyse der Tabellen zeigt, daß der Bekanntheitsgrad der Sparkassen am größten ist und zwar ohne Ansehen der genannten Unterscheidungsmerkmale. Bei den anderen untersuchten Instituten ist allgemein mit steigendem Haushaltsnettoeinkommen auch mit einer Zunahme des Bekanntheitsgrades zu rechnen. Auch bei den Berufen lassen sich Unterschiede im Bekanntheitsgrad der Institute erkennen. Der Bekanntheitsgrad ist am größten bei den größeren Selbständigen und freiberuflich Tätigen sowie bei leitenden Angestellten und Beamten, während Hausfrauen ohne Beruf, Landwirte (Ausnahme Raiffeisenbanken) und Rentner i.a. weitaus weniger Kenntnis von den einzelnen Kreditinstituten besitzen als der Durchschnitt der Befragten. Unterschiede ergeben sich auch hinsichtlich der Merkmale Alter und Geschlecht. So ist der Bekanntheitsgrad der Institute bei Frauen insgesamt geringer als bei Männern. Bei den 20 bis 29jährigen ist er am größten, bei den Personen über 60 Jahre am geringsten. Differenziert man nach Bundesländern, so zeigt sich, daß beispielsweise die Kreditgenossenschaften in industriell hochstehenden Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen oder West-Berlin weniger bekannt sind als die Großbanken. Bei vorwiegend regional tätigen Banken wie der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank läßt sich eine deutliche Abnahme des Bekanntheitsgrades in nördlicher Richtung feststellen. Interessant ist auch die Unterscheidung nach Gemeindegrößenklassen. So läßt sich für die Raiffeisenbanken mit der Zunahme der Bevölkerungszahl ein Sinken des Bekanntheitsgrades nachweisen, während für die Großbanken eine gegenläufige Tendenz zu verzeichnen ist. Die Volksbanken dagegen erreichen ihren höchsten Bekanntheitsgrad in Gemeinden zwischen 5000 und 100 000 Einwohnern.

2544 Anzahl der Bankverbindungen nach Kundengruppen[1]

Insgesamt lassen sich für die Anzahl der Bankverbindungen ähnliche Aussagen ableiten wie für den Bekanntheitsgrad der einzelnen Institute bzw. Institutsgruppen. So nimmt mit steigendem Haushaltsnettoeinkommen der Prozentsatz der Kunden, die mehrere verschiedene Bankverbindungen besitzen, zu (Tabelle A34). Dementsprechend sind es auch die Selbständigen, die Freiberuflichen und Beamte und Angestellte in leitenden Positionen, bei denen am häufigsten mehrere Bankverbindungen angegeben werden. (Tabelle A35). Für die Standortplanung bedeutet dies konkret, daß das Eindringen neuer Zweigstellen in bereits von anderen Kreditinstituten bediente Gebiete umso positiver verlaufen dürfte, je höher das Einkommensniveau und die berufliche Stellung der dort ansässigen Bewohner ist, da deren Bereitschaft neue zusätzliche Kontoverbindungen einzugehen i.d.R. höher eingeschätzt werden kann als bei Bewohnern, die zur sog. Massenkundschaft zu rechnen sind. Wie jedoch Tabelle A36 zeigt, sind auch Gebiete interessant, wo viele Frauen ansässig sind, insbesondere dann, wenn diese einen Beruf ausüben. Hier werden i.a. noch Marktreserven vorhanden sein, da der Prozentsatz der Frauen ohne Bankkonto höher ist als der der Männer. Unterscheidet man nach dem Alter, so sind die 20 bis 49jährigen am aufgeschlossensten für die Aufnahme mehrerer Bankverbindungen. Bei Betrachtung einzelner Bundesländer bzw. Ortsgrößenklassen (Tabellen A37 und A38) fällt auf, daß hier die Abweichungen im Gegensatz zu den vorher untersuchten

---

[1] Ebenso wie die im vorigen Abschnitt analysierten Tabellen beruht auch das in diesem Abschnitt verwendete Zahlenmaterial auf den Untersuchungen von Infratest für 1973. Vgl. Anhang dieser Arbeit, Tabellen A34 bis A38, S. 280-284.

Merkmalen nicht so groß sind. In Baden-Württemberg und in kleineren Ortschaften ist die Bereitschaft, mehrere Bankverbindungen einzugehen, am größten.

26 Empirische Bedeutung von steuerlichen Überlegungen und Mindestreserveerfordernissen als Standortfaktoren

Zum Abschluß der empirischen Untersuchung sei noch auf zwei weitere Standortfaktoren hingewiesen: steuerliche Anforderungen und Mindestreserveerfordernisse. Beide Faktoren können als Folge spezifischer lokaler Standortbedingungen, aber auch aufgrund der geographischen Erstreckung des gesamten Zweigstellennetzes eines Kreditinstituts den gegenwärtigen bzw. zukünftigen Erfolg einer Zweigstelle und damit den Erfolg des Gesamtinstituts beeinflussen.

Tabelle 30 - Die Bedeutung steuerlicher Überlegungen bei der Wahl eines Standortes

Anzahl der Nennungen / Alternativen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
eine ausschlaggebende Bedeutung	-	-	-	-
eine große Bedeutung	1	1,61	-	-
eine geringe Bedeutung	11	17,74	3	12,00
gar keine Bedeutung	50	80,65	22	88,00
Anzahl der Institute insgesamt	62	100,00	25	100,00

Tabelle 31 - Die Bedeutung der Mindestreserveerfordernisse bei der Wahl eines Standortes

Anzahl der Nennungen / Alternativen	Sparkassen		Kreditgenossenschaften	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.
eine ausschlaggebende Bedeutung	-	-	-	-
eine große Bedeutung	-	-	-	-
eine geringe Bedeutung	7	11,29	3	12,00
gar keine Bedeutung	55	88,71	22	88,00
Anzahl der Institute insgesamt	62	100,00	25	100,00

Die Fragebogenerhebung der Verfasserin zeigte, daß die befragten Kreditinstitute steuerlichen Überlegungen und Mindestreserveerfordernissen nur eine geringe oder gar keine Bedeutung bei der Wahl eines Standortes beimessen (Tabellen 30 und 31). Für diese Tatsache können im wesentlichen zwei Gründe angeführt werden:

Zum einen wirkt sich eine Zweigstelleneröffnung an alternativ zur Wahl stehenden Standorten wegen der dort jeweils realisierbaren Geschäftsentwicklung zwar in unterschiedlicher Weise auf den Zweigstellenerfolg, auf den Erfolg des Gesamtinstituts sowie auf die für Kreditinstitute bedeutsame Körperschafts- und Gewerbeertragssteuer aus. Dieser Einfluß läßt sich jedoch i.a. aufgrund von Zurechnungsproblemen bisher in seinem Umfang nicht genau messen. Andererseits kann die relative Höhe der Gewerbesteuer c.p. standortbedingt nur dann variieren, wenn ein Kreditinstitut Zweigstellen in verschiedenen Gemeinden errichtet und von diesen Gemeinden unterschiedliche Hebesätze für die Bemessung der Steuer auf Gewer-

beertrag und Gewerbekapital sowie eventuell für die Bemessung der Lohnsummensteuer festgelegt werden oder eine Zweigstellensteuer erhoben wird.

Da die befragten Kreditinstitute zu einem sehr großen Teil nur einen auf einen Gemeindebezirk beschränkten Einzugsbereich haben, können sich standortbedingte steuerliche Belastungsunterschiede in der Gewerbesteuer nicht ergeben. Für diesen Teil der Kreditinstitute können daher steuerliche Überlegungen als Faktoren der Standortentscheidung keine Bedeutung besitzen. Aus ähnlichen Überlegungen heraus läßt sich für den größten Teil der befragten Kreditinstitute auch die Relevanz von Mindestreserveerfordernissen für die Standortwahl verneinen.

Bei den befragten Kreditinstituten, die sowohl steuerlichen Anforderungen sowie dem Aspekt der Mindestreservehaltung zumindest eine geringe, die Standortwahl beeinflussende Wirkung zuerkannten, handelte es sich mit einer Ausnahme um Institute mit einem weiter verstreuten Zweigstellennetz, insbesondere um Kreis- und Bezirkssparkassen. Diese Tatsache läßt den Schluß zu, daß mit zunehmender geographischer Erstreckung des Zweigstellennetzes eines Kreditinstituts, wie sie beispielsweise bei Großbanken oder Regionalbanken gegeben ist, eine stärkere Gewichtung beider Standortfaktoren wahrscheinlich sein wird.

27 Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen für die Standortwahl neuer Zweigstellen

Im Teil 2 wurde versucht, diejenigen Faktoren empirisch nachzuweisen, die die Standortwahl und die geschäftliche Entwicklung von neuen Zweigstellen beeinflussen.

Es zeigte sich, daß unter den geschäftspolitischen Gründen, die eine Erweiterung des Bankstellennetzes eines Kreditinstituts und die Entscheidung für einen Standort bestimmen, vor allem das Motiv einer verbesserten Einlagensammlung und eines verbesserten Absatzes von Krediten eine beachtliche Bedeutung besitzen. Für die Kreditinstitute stellt sich bei der Neugründung von Zweigstellen daher insbesondere die Frage, wie ein zur Wahl stehender Standort im Hinblick auf das dort für eine neue Zweigstelle realisierbare Marktpotential (hier: das Kreditnachfrage- und Einlagenpotential) zu beurteilen ist.

In der empirischen Untersuchung wurde deutlich, daß das Kreditnachfrageverhalten im Gewerbesektor bestimmt wird durch die Branchenzugehörigkeit und den Umsatz von Betrieben. Obwohl das branchenspezifische Kreditnachfrageverhalten nicht für einzelne Regionen oder Orte getrennt analysiert werden konnte, ist anzunehmen, daß regionale oder lokale Unterschiede ebenso gegeben sind wie beim Sparverhalten der Bevölkerung.

Eine Schätzung des Kreditnachfragepotentials des gewerblichen Bereichs an einem geplanten Standort wird daher i.d.R. dann besonders schwerwiegende Probleme aufwerfen, wenn das expandierende Kreditinstitut die Errichtung einer Zweigstelle an einem Standort plant, in dessen näherer und weiterer Umgebung es bisher noch mit keiner anderen eigenen Zweigstelle vertreten ist. Die Schwierigkeiten bestehen zum einen in der Schätzung des durchschnittlichen Branchenumsatzes der im Einzugsgebiet der geplanten Zweigstelle ansässigen Betriebe, zum anderen auch in der Feststellung der durchschnittlichen Kreditquoten, die das

Kreditnachfrageverhalten der Betriebe bestimmter Wirtschaftszweige kennzeichnen.

Unter der Voraussetzung, daß sich das Kreditnachfrageverhalten des gewerblichen Bereichs am neuen Standort nicht wesentlich von demjenigen der Unternehmen an den Standorten bereits bestehender Zweigstellen unterscheidet, können zwar möglicherweise die an den alten Standorten für die Betriebe bestimmter Branchen festgestellten durchschnittlichen Kreditquoten näherungsweise zur Schätzung des realisierbaren Kreditnachfragepotentials am neuen Standort übernommen werden. Eine standortspezifische Schätzung der Umsatzzahlen der Unternehmen ist jedoch unerläßlich und dürfte den Kreditinstituten aufgrund geringerer Vertrautheit mit den neuen Standortbedingungen besonders schwerfallen.

Ähnliche Überlegungen gelten auch hinsichtlich der Probleme, die mit einer Ermittlung des an einem geplanten Standort realisierbaren Einlagenpotentials, vor allem dem der privaten Haushalte, verbunden sind. Da es sich hier bei den potentiellen Kunden einer neuen Zweigstelle jedoch zu einem großen Teil um die sog. Massenkundschaft handelt, wird eine Schätzung der voraussichtlichen Entwicklung des Einlagengeschäftes mit privaten Haushalten sicher mit einem höheren Genauigkeitsgrad vorgenommen werden können als eine Schätzung des realisierbaren Kreditnachfragepotentials aus dem gewerblichen Bereich.

Die empirische Analyse des Sparverhaltens der Bevölkerung zeigte, daß dieses vor allem von strukturellen Merkmalen der Bevölkerung wie Einkommen, Berufszugehörigkeit und Alter bestimmt wird. Bei der Beurteilung des an einem geplanten Standort für eine Zweigstelle realisierbaren Einlagengeschäftes (hier: des Spareinlagengeschäftes) sind u.a. folgende Aspekte zu berücksichtigen. Dient das insgesamt an einem Standort gegebene Spar-

potential der Bevölkerung als Grundlage der Entscheidung für oder gegen eine Zweigstelleneröffnung, so wird im allgemeinen derjenige Standort einem anderen vorzuziehen sein, der durch ein höheres durchschnittliches Nettoeinkommen privater Haushalte gekennzeichnet ist, da in diesem Fall eine höhere Sparfähigkeit angenommen werden kann.

Für eine Beurteilung der zukünftigen Geschäftsentwicklung einer Zweigstelle ist jedoch auch die Einkommensverteilung auf die Haushalte von Bedeutung. In Gebieten mit einer starken Repräsentanz der oberen Einkommensklassen, aber auch gehobener Berufsschichten kann das Kreditinstitut damit rechnen, daß ein größerer Teil der Einkommen nicht für das Kontensparen verwendet wird, sondern der Wertpapieranlage oder anderen Anlageformen dient. Diese nicht auf Konten der Zweigstelle angelegten Gelder, stehen daher dem Kreditinstitut nicht für eine Finanzierung des Aktivgeschäftes zur Verfügung, wodurch c.p. insbesondere der Kreditgewährungsspielraum eingeschränkt wird und nach anderen, möglicherweise teureren Refinanzierungsquellen gesucht werden muß, wenn gleichzeitig an diesem Standort eine hohe Kreditnachfrage erwartet werden kann. Andererseits ist bei den höheren Einkommensklassen und gehobenen Berufsschichten die Bereitschaft zur Unterhaltung mehrerer Bankverbindungen, aber auch der Bekanntheitsgrad einzelner Institute oder Institutsgruppen i.d.R. größer als in den unteren Einkommensklassen und Berufsschichten, so daß dadurch zum einen möglicherweise das Eindringen einer Zweigstelle in einen neuen Zweigstellenmarkt erleichtert wird, andererseits aber auch die Bindung der Kunden an ein Kreditinstitut vergleichsweise geringer ist und mit einer größeren Kundenfluktuation gerechnet werden muß.

Liegt es im Interesse der Geschäftsleitungen, vorwiegend Einlagen zu sammeln, so können auch diejenigen Gebiete für die Errichtung einer neuen Zweigstelle interessant sein, die zwar im Vergleich zu anderen Standorten durch ein geringeres durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen und/oder durch starke Repräsentanz unterer Berufsschich-

ten gekennzeichnet sind, die Anzahl der betreffenden Haushalte und die Verteilung der Einkommen auf mittlere, aber auch untere Einkommensklassen insgesamt jedoch ein höheres Kontensparvolumen erwarten lassen. Außerdem ist möglicherweise in solchen Gebieten aufgrund der geringen Häufigkeit konkreter Sparziele und der geringen Aufgeschlossenheit gegenüber einer gleichzeitigen Nutzung mehrerer Anlageformen das Risiko von eventuellen Umschichtungen innerhalb der von den Haushalten gewählten Anlageformen nicht so hoch wie in Gebieten mit starker Repräsentanz der oberen Einkommensklassen. Hierdurch ergeben sich Auswirkungen auf die Stabilität der Einlagen und damit auf die Prognose von Zahlungsmittelbewegungen. Da jedoch bei den Bevölkerungskreisen unterer Berufsschichten und niedriger Einkommen die Bereitschaft zur Aufnahme mehrerer Bankverbindungen und die Bekanntheitsgrade einzelner Institute bzw. Institutsgruppen nicht so groß sind, muß das Kreditinstitut an solchen Standorten die Wettbewerbsverhältnisse genau prüfen und wird im allgemeinen nur dann die Eröffnung einer neuen Zweigstelle in Erwägung ziehen können, wenn der geplante Standort durch eine relativ geringe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist.

Bei der empirischen Analyse über die Bedeutung der Altersstruktur der Bevölkerung für das Sparverhalten konnte festgestellt werden, daß mit zunehmendem Alter das durchschnittliche Sparkontenguthaben der privaten Haushalte ansteigt. Aber vor allem in denjenigen Altersgruppen, die durch ein hohes Durchschnittsguthaben gekennzeichnet sind, ist die Bereitschaft zum Eingehen mehrerer Bankverbindungen besonders gering. Gerade die heutigen Altersgruppen über 60 Jahre besitzen außerdem vielfach überhaupt keine Bankverbindung und kennen bislang im Verhältnis zu jüngeren Altersgruppen weniger Institute oder Institutsgruppen. Da bei den älteren Bevölkerungskreisen zudem noch die Sparneigung geringer ist und konkrete Sparziele weniger häufig ge-

nannt werden, dürften trotz hohem Durchschnittsspareinlagenbestand die Entwicklungsmöglichkeiten einer neuen Zweigstelle an Standorten mit starker Repräsentanz der oberen Altersgruppen skeptisch zu beurteilen sein. Eine gute Entwicklung des Spareinlagengeschäftes neuer Zweigstellen kann dagegen vor allem in Gebieten erwartet werden, in denen vorwiegend jüngere Menschen und insbesondere Familien mit Kindern wohnen, da diese allgemein eine recht hohe Sparneigung zeigen und mit zunehmendem Alter und steigendem Einkommen dieser Bevölkerungskreise auch eine Verbesserung der Sparfähigkeit verbunden ist.

Die Schätzung und Beurteilung des Marktpotentials an einem geplanten neuen Standort einer Zweigstelle bildet die Grundlage für die Entscheidung über Errichtung oder Nichterrichtung der Zweigstelle an diesem Standort, wobei insbesondere auch die Auswirkungen auf den Erfolg und die Liquidität der Zweigstelle sowie des Gesamtinstituts zu prüfen sind. Die Beurteilung der Entwicklungschancen einer Zweigstelle hat aber auch Konsequenzen für technisch-organisatorische Überlegungen des Kreditinstituts, und zwar vor allem für die Planung des quantitativen Raumbedarfs einer neuen Zweigstelle.

Die empirische Analyse hat ergeben, daß zwar in der Vergangenheit die Raumbeschaffung für die Kreditinstitute im allgemeinen kein Problem darstellte und sich der voraussichtliche Raumbedarf für Zweigstellen aufgrund des technologischen Wandels insgesamt verringern wird. Aber in der Vergangenheit wurde vielfach gerade auch aus räumlichen Gründen eine Verlegung von Zweigstellen erforderlich. Für die Planung des Raumbedarfs in der Zukunft ist daher neben einer Beurteilung der langfristig zu erwartenden Geschäftsentwicklung einer neuen Zweigstelle ferner die Frage von Bedeutung, ob das Angebot fremder Räumlichkeiten oder die Gelegen-

heit zur Nutzung eigener Grundstücke oder Gebäude für die Errichtung neuer Zweigstellen, aber auch für die Verlegung von bereits bestehenden Zweigstellen, weiterhin so günstig sein werden, um Beschaffungsprobleme in dieser Hinsicht in den Hintergrund treten zu lassen.

Neben möglichen quantitativen Gesichtspunkten der Raumbeschaffung werden jedoch in Zukunft vor allem qualitative Aspekte der Gestaltung von Zweigstellengebäuden (insbesondere der Kundenräume[1]) und des Einsatzes von Arbeitskräften an Bedeutung gewinnen. Mit zunehmender Bankstellendichte und einer Verschärfung des Wettbewerbs können Präferenzen bei den Kunden oder potentiellen Kunden für eine bestimmte Zweigstelle oder ein bestimmtes Kreditinstitut sicher schwerer geschaffen werden als bisher. Daher stellt sich der Standortforschung auch die Frage, ob es möglich ist, durch geschäftspolitische Maßnahmen[2] die Bereitschaft zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit einer neuen Zweigstelle zu fördern, so daß trotz hoher Wettbewerbsintensität eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit der Zweigstelle erwartet werden kann. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, daß im Kreditgewerbe ein auf diese Weise erzielter Wett-

---

[1] Vgl. hierzu den Exkurs im Anhang dieser Arbeit auf S. 213 ff.

[2] Dies sind in diesem Zusammenhang insbesondere: das Angebot umfangreicher Serviceeinrichtungen und Serviceleistungen durch eine Zweigstelle und der Einsatz gut ausgebildeten Personals mit hoher Kontaktfähigkeit und Kontaktbereitschaft. Beim Personaleinsatz ist vor allem eine Übernahme von den Kunden bereits bekannten Personals aus der Hauptstelle oder anderen Zweigstellen zu erwägen. Ideal wäre es ferner, wenn die Personalplanung der Kreditinstitute so langfristig ausgerichtet wäre, daß Arbeitskräfte beschafft und ausgebildet werden, die aus dem Gebiet kommen, in dem später eventuell eine neue Zweigstelle errichtet werden soll, da bei diesen Personen eine gute Kenntnis der allgemeinen Verhältnisse im betreffenden Marktgebiet vorausgesetzt werden kann.

bewerbsvorsprung i.d.R. nur von kurzer Dauer ist. Daher sollte bei hoher Wettbewerbsintensität an einem möglicherweise geplanten neuen Standort insbesondere schon vor Errichtung der Zweigstelle geprüft werden, ob und gegebenenfalls wie viele potentielle Kunden die Errichtung einer zusätzlichen Bankstelle begrüßen und auch als Kunden gewonnen werden können. Es kann gerade an solchen Standorten zusätzlich erforderlich sein, das neue Marktgebiet zunächst durch den Einsatz fahrbarer Zweigstellen bzw. durch die Errichtung von Fertigbauzweigstellen zu testen.

Bei der Beurteilung der Standorteignung für die Eröffnung neuer Geschäftsstellen spielen neben der Wettbewerbssituation aber auch Fragen der Verkehrserschließung eines Gebietes eine entscheidende Rolle. Die empirische Analyse zeigte, daß von wirtschaftlichen Zentren im allgemeinen eine große Anziehungskraft für die Errichtung von Zweigstellen ausgeht. Es konnte jedoch ferner festgestellt werden, daß gerade verkehrstechnische Gründe oftmals zu einer Verlegung oder sogar Schließung von Zweigstellen führen. Für die Standortforschung der Kreditinstitute ist es daher besonders wichtig, möglichst bereits im Planungszeitpunkt zu erwartende Änderungen in den Verkehrsbedingungen, aber auch in den Wettbewerbsverhältnissen zu erkennen, die eventuell eine erfolgreiche Tätigkeit einer geplanten Zweigstelle am betreffenden Standort fördern oder beeinträchtigen. Besondere Aufmerksamkeit sollte in diesem Zusammenhang auch Pendlerbewegungen oder Wanderungstendenzen in der Bevölkerung geschenkt werden.

Mit diesen Überlegungen sei die empirische Analyse der bankbetrieblichen Standortfaktoren abgeschlossen. In den beiden folgenden Teilen wird es nun darum gehen, Verfahren aufzuzeigen und zu beurteilen, die das Erkennen von Marktlücken und die Bewertung von Standorten ermöglichen.

3 Ausgewählte Verfahren der Standortforschung in der Praxis

31 Verfahren zur Feststellung von Marktlücken und zur Abgrenzung von Einzugsbereichen

Erste Anhaltspunkte für eine Feststellung von Marktlücken vermittelt die Analyse der Bankstellendichte (Einwohner je Bankstelle). Wie bereits in Kapitel 13 gezeigt wurde, lag 1973 der Bundesdurchschnitt bei 1431 Einwohnern je Bankstelle. Gebiete, die durch eine geringere Bankstellendichte gekennzeichnet sind, lassen das Vorhandensein von Marktlücken vermuten. Dieses Verfahren der Messung von Marktlücken dürfte insbesondere dann geeignet sein, wenn es gilt, großflächige, wenig besiedelte Areale im Hinblick auf ihre bankmäßige Versorgung zu untersuchen. Marktlücken deuten sich ferner auch dann an, wenn neue Siedlungsgebiete, z.B. in Stadtrandgebieten, erschlossen werden, bisher dort aber noch keine Bankstelle vorhanden ist. In beiden Fällen ist eine Unterversorgung eines Gebietes relativ leicht zu erkennen.

Schwieriger lassen sich Marktlücken allerdings in dicht besiedelten Regionen finden. Dies gilt insbesondere für Stadtgebiete, in denen jedoch in einzelnen Stadtbezirken durchaus eine Minderversorgung der Bewohner mit Bankleistungen gegeben sein kann. In der Praxis finden zur Lösung dieses Problems vor allem zwei Methoden Verwendung: die Methode der Einflußkreise und das Kundendiagramm.

Die Methode der Einflußkreise geht von sog. Isochronen[1] (Linien gleicher räumlicher Entfernung) aus, die um die Standorte der Zweigstellen gelegt werden. In empirischen Untersuchungen einiger Kreditinstitute des Sparkassensektors wurde festgestellt, daß in Großstädten, aber auch

---

[1] Vgl. hierzu die Ausführungen auf S.51.

noch in Mittel- und Kleinstädten der 500-m-Kreis als sog. Kerneinzugsgebiet von Zweigstellen bezeichnet werden kann. Das darüber hinausgehende Gebiet gilt i.a. als potentielle Marktlücke, vor allem dann, wenn es vom Kerneinzugsgebiet konkurrierender Kreditinstitute nicht berührt wird. Dieses Verfahren ist recht einfach zu handhaben, aber gerade aufgrund seiner Einfachheit auch ungenau, da es pauschal von Kerneinzugsbereichen von 500 m ausgeht, die tatsächliche Verteilung der Kunden im Einzugsgebiet jedoch nicht erfaßt. Zudem wird nicht berücksichtigt, daß je nach nachgefragter Bankleistung und angesprochenen Kundenkreisen die Einzugsbereiche unterschiedlich weit zu stecken sein dürften und auch die Verkehrsverhältnisse eine nicht unbeachtliche Rolle spielen.

Die Methode der Einflußkreise kann jedoch mit Hilfe der Erstellung von Kundendiagrammen[1] verfeinert werden. Bei diesem Verfahren werden im Umkreis von 1000 m alle Strassen erfaßt und anhand einer Stichprobe die Adressen von z.B. 500 Kunden, nach Geschäftssparten getrennt, in Form einer Strichliste den Straßennamen zugeordnet. Alle Kunden außerhalb der 1000-m-Linie werden summarisch erfaßt. Durch Berechnung der prozentualen Anteile, mit denen die Kunden sich auf die Straßen verteilen, kann der Kerneinzugsbereich recht genau gegenüber Randzonen abgegrenzt werden. Allerdings gibt die prozentuale Verteilung der Kunden auf bestimmte Straßen nur bedingt Aufschluß über das Vorhandensein von Marktlücken, da nicht untersucht wird, welchen Anteil die eigenen Kunden an der Gesamtbevölkerung in den betreffenden Straßen besitzen. Beide

---

[1] Vgl. D.Seidel, Zweigstellenplanung. In: Handbuch der Marktforschung. Unveröffentlichtes Manuskript. Hrsg.v. Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Stuttgart 1974, S. I/12.

soeben beschriebenen Verfahren haben jedoch weitere entscheidende Nachteile: Erfaßt wird nur der gegenwärtige Zustand, "das zur Zeit der Untersuchung gegebene Marktgebiet wird in seiner Ausprägung als gegeben hingenommen."[1] Zum anderen sagt die geographische Erstreckung eines Einzugsbereichs noch nichts darüber aus, ob die auf diese Weise ermittelten potentiellen Marktlücken zwischen den Kerneinzugsbereichen sich auch wirklich für neue Zweigstellenstandorte eignen, auch wenn sie im Durchmesser ebenfalls 1 000 m aufweisen sollten, denn die geographische Erstreckung allein läßt noch keinen Schluß auf die potentielle Kundschaft zu. Hier spielen Fragen wie Art der Bebauung, Entfernung zu Konkurrenzinstituten, natürliche Grenzen u.ä. eine bedeutende Rolle. Auch wird nur die dort ansässige Wohnbevölkerung zum Abgrenzungskriterium genommen. Wie jedoch im empirischen Teil dieser Arbeit bereits gezeigt werden konnte, kommt Pendlerbewegungen und auch Wanderungstendenzen (Umzüge innerhalb des Stadtgebietes, Zuzüge aus der Umgebung, aber auch Auszüge aus dem Stadtgebiet) eine große Bedeutung zu.

Vor allem diesen letzten Aspekten trägt ein von Siepmann[2] entwickeltes und ebenfalls in der Praxis eingesetztes Verfahren Rechnung, in welchem die personelle Dichtigkeit bestimmter Gebiete - insbesondere von Stadtgebieten - als Kriterium zur Definition von Marktlücken verwendet wird. Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Verfahren geht es in dem Verfahren von Siepmann darum, die potentiellen Kunden je Bankstelle zu erfassen, wobei anstatt gegebener Zweigstellenmärkte kommunale Verwaltungseinheiten untersucht werden.

Die Grundgesamtheit für die Schätzungen bildet dabei

---

[1] U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 88.

[2] Vgl. J.D. Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S.267 ff., insbesondere auch Tabelle 24, S. 268.

nicht nur die in einem Verwaltungsbezirk lebende Wohnbevölkerung, die als potentieller Nachfrager nach Bankleistungen in Frage kommt, sondern es erfolgt ferner eine Differenzierung nach Erwerbspersonen , wobei auch Pendlerbewegungen erfaßt werden. Bei der Schätzung potentieller Kunden pro Bankstelle wird wie folgt vorgegangen:

	Einwohner eines Stadtbezirkes
./.	Erwerbspersonen des Stadtbezirkes
=	Grundbevölkerung des Stadtbezirkes[1]
+	nicht auspendelnde Erwerbspersonen
+	1/2 auspendelnde Erwerbspersonen
=	potentielle wohnsitznahe Nachfrager
+	1/2 einpendelnde Erwerbspersonen anderer Stadtbezirke
+	einpendelnde Erwerbspersonen des Umlandes
=	potentielle Nachfrager nach Bankleistungen eines Stadtbezirkes insgesamt

Dividiert man die Anzahl der so errechneten potentiellen Nachfrager eines Stadtbezirkes durch die Anzahl der Bankstellen in diesem Bezirk, so erhält man die personelle Dichtigkeit, deren Höhe im Vergleich mit den Kennzahlen anderer Stadtbezirke Anhaltspunkte dafür gibt, in welchen Stadtteilen die Errichtung einer weiteren Zweigstelle sinnvoll erscheint.[2]

---

[1] "Personenkreis, dessen vorrangiger Lebensraum im allgemeinen nicht über die betreffende Stadtbezirksfläche hinausreicht." J.D.Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 268.

[2] Dieses Verfahren wurde von Siepmann dahingehend verfeinert, daß durch Berücksichtigung von positiven und negativen Wohlstandsmerkmalen (Eigentumswohnungen, Kraftfahrzeugdichte, Anteil der Arbeiterhaushalte und Anteil der Haushalte mit Einkommensbezug aus Nichttertiärsektoren) sowie Wanderungstendenzen eine noch genauere Beurteilung der Entwicklungspotentiale einzelner Stadtteile möglich wird. Da diese erweiterte Potentialanalyse jedoch mit einem erheblichen Rechenaufwand und Zeitaufwand für die Materialbeschaffung verbunden ist, wird dieses verfeinerte Verfahren unseres Wissens bisher in der Praxis nicht angewendet, im Gegensatz zur Berechnung der personellen Dichtigkeit, so daß an dieser Stelle hierauf nicht näher eingegangen werden soll. Zur genauen Verfahrensweise vgl. J.D.Siepmann, Die Standortfrage..., a.a.O., S. 267 - 272.

Vgl. in diesem Zusammenhang den differenzierten Ansatz zur Schätzung der Haushalte, die als potentielle Nachfrager in Frage kommen, in Abschnitt 4222, S. 204 ff.

Der Vorteil dieses von Siepmann entwickelten Verfahrens liegt darin, daß zum Untersuchungszeitpunkt die Zahl potentieller Kunden erfaßt wird, Marktreserven finden durch Erfassung auch von Nichtbankkunden Berücksichtigung, und zwar auch von Nichtbankkunden, die in das Kerngebiet einpendeln. Die Frage jedoch, wo innerhalb eines Stadtbezirkes ein neuer Standort zu wählen ist, kann durch die personelle Dichtigkeit nicht beantwortet werden. Zudem trifft die Orientierung an Verwaltungseinheiten nicht unbedingt mit der tatsächlich gegebenen Siedlungsstruktur zusammen. Auch die Annahmen über die Anteile der Pendler, die als potentielle Nachfrager nach Bankleistungen in Frage kommen, sind sehr willkürlich. Fraglich ist in diesem Zusammenhang auch, warum nicht auch Pendler erfaßt werden, die weder Wohnung noch Arbeitsplatz in einem untersuchten Stadtteil haben, die aber täglich an einer Bankstelle vorbeikommen, die auf dem Weg zwischen Wohnung und Arbeitsplatz liegt und aufgrund dieser Lage als Bankverbindung gewählt wird (Durchpendler).

Es zeigt sich also, daß die soeben beschriebenen Verfahren aufgrund der ihnen anhaftenden Mängel lediglich erste Anhaltspunkte zur Auffindung potentieller Marktlücken geben können. In einem nächsten Schritt muß es daher darum gehen, die potentiellen Marktlücken genauer zu untersuchen und im Hinblick auf ihre Eignung zur Errichtung neuer Zweigstellen zu bewerten.

32 Verfahren zur Bewertung von potentiellen Marktlücken und bestehenden Zweigstellenstandorten

321 Erstellung von Polaritätenprofilen

Polaritätenprofile zur Beurteilung von Zweigstellenstandorten erfassen die Standortbedingungen von bereits bestehenden Zweigstellen und finden insbesondere im

Rahmen von Zweigstellenvergleichen Verwendung. Daneben eignen sie sich jedoch auch zu einer Beurteilung potentieller Marktlücken. Ihr Grundaufbau ist relativ einfach. Neben den Kriterien (Standortfaktoren), die zur Beurteilung eines Standortes und damit auch zu einer Schätzung der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung einer Zweigstelle herangezogen werden[1], enthalten sie Bewertungsskalen von ca. fünf Stufen, die von sehr schlecht (weit unterdurchschnittlich) bis sehr gut (weit überdurchschnittlich) reichen, wobei jede einzelne, einem Standortfaktor zugewiesene Note wiederum durch gesondert ausgewiesene Merkmale erläutert werden kann.[2] In seiner einfachen Form wird in einem solchen Polaritätenprofil keine Gewichtung der untersuchten Standortfaktoren entsprechend ihrer Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf die Standortentscheidung, aber auch für die Beurteilung der Standortgegebenheiten im Hinblick auf Zweigstellenentwicklung und -geschäftserfolg vorgenommen. Die einzelnen Bewertungsnoten, die subjektiv von einem Bewerter festgesetzt werden, können durch sog. Profillinien verbunden werden, deren Neigung zur positiven oder negativen Bewertungsskala hin Aufschlüsse über die Standorteignung zu geben vermögen.[3] Die einzelnen Bewertungspunkte können jedoch auch addiert werden, wodurch man zu einer Gesamtbewertungszahl gelangt, die für einen bestimmten Standort charakteristisch ist. Allerdings hat eine solche Bewertungszahl für sich allein betrachtet keine sehr große Aussagekraft. Sie gewinnt erst im Vergleich mit Bewertungszahlen für andere Zweigstellenstandorte an Bedeutung.

---

[1] Vgl. hierzu z.B. das Anwendungsbeispiel zur Abschätzung zukünftiger Spareinlagenzuwachsmöglichkeiten unter Berücksichtigung sowohl von Standortfaktoren als auch von betriebsinternen Zweigstellendaten in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 34 - 37.

[2] Vgl. das Beispiel bei H.D.Schell, a.a.O., S. 252.

[3] Vgl. J.D.Siepmann, Die Standortfrage...,a.a.O., S. 272.

Die Nachteile des soeben beschriebenen undifferenzierten Verfahrens liegen zum einen in der Subjektivität der Beurteilung, zum anderen in der Gleichstellung aller Standortfaktoren. Die Subjektivität der Bewertung von potentiellen bzw. gegebenen Zweigstellenstandorten kann jedoch etwa mit Hilfe der Delphi-Methode eingeschränkt bzw. aufgehoben werden,[1] wobei von einem Expertenteam sowohl Schätzungen hinsichtlich der für die Beurteilung eines Standortes relevanten Faktoren als auch eine Beurteilung der Ausprägungen der als relevant erachteten Faktoren an bestimmten Standorten vorgenommen wird.[2]

Der im Hinblick auf die Standortentscheidung und Beurteilung der Geschäftschancen unterschiedlichen Bedeutung der einzelnen zu bewertenden Standortfaktoren kann durch eine differenzierte Gewichtung Rechnung getragen werden. Beispiele hierfür finden sich bei Schlechthaupt[3] und Siepmann[4], wobei von Schlechthaupt zusätzlich zur Gewichtung der Faktoren noch von verschiedenen Bewertungsskalen für seine Prioritäts- und Komplementärfaktoren[5] ausgegangen wird, während Siepmann Bewertungsklassen bildet, denen unterschiedliche Gewichtungsfaktoren zugeor-

---

[1] Vgl. H.D.Schell, a.a.O., S. 252.

[2] Genaueres zur Methode vgl. N.Dalkey and O.Helmer, An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, "Management Science", o.O., Vol. 9 (1963), pp. 458 - 467.

[3] Vgl. W.-D.Schlechthaupt, a.a.O., S. 71 ff.

[4] Vgl. J.D.Siepmann, Die Marktforschung..., a.a.O.,S.368 ff.

[5] Vgl. Übersicht 5 , S. 160 . Mit Prioritätsfaktoren bezeichnet Schlechthaupt "Schlüsselgrößen, die das grundsätzliche Bild eines Einzugsbereiches in groben Zügen wiedergeben." Komplementärfaktoren dagegen "sind im Normalfall nur als Verfeinerungen, Ergänzungen und Verbesserungen... zu verstehen, die kaum wesentliche Änderungen der eingangs festgestellten Tatsachen bewirken können." W.D.Schlechthaupt, a.a.O., S. 54.

Übersicht 5 - Beispiel eines Bewertungsschemas auf der Basis von Polaritätenprofilen

Q U A L I F I K A T I O N S S C H E M A

PRIORITÄTSFAKTOREN	Gewichtung	QUALIFIKATIONSPROFIL: Bewertung (Punkte) der Prioritätsfaktoren: weit überdurchschnittlich (10)	überdurchschnittlich (8)	durchschnittlich (6)	unterdurchschnittlich (4)	weit unterdurchschnittlich (2)	QUALIFIKATIONSPUNKTE: effektiv	Höchstwert	Mindestwert
-Bevölkerungspotential	10							100	20
-Einwohnerzahl	3						24		
-Einkommens-u.Vermögensverhältnisse 1)	4						24		
-Bevölkerungswachstum 1) (Vergangenheit u.Zukunft)	2						16		
-Zupendler/Wegpendler 2)	1						8 72		
-Wirtschaftspotential	10							100	20
-Industriebetriebe (Anzahl,Struktur,Größe)	3,5						14		
-Handels-u.Gewerbebetriebe (Anzahl,Struktur,Größe)	3,5						14		
-Wachstum(Vergangenheit u.Zukunft	3						18 46		
-Wettbewerbsverhältnisse 3)	10							100	20
-Konkurrenzinstitute (Anzahl,Struktur)	4						28		
-Geschäftsvolumen und Geschäftsgang der Konkurrenz	6						42 70		
-Kundenpotential	10							100	20
-Privatkundschaft(Art,Struktur, Volumen)	2,5						25		
-Kommerzielle Kundschaft (Art,Struktur,Volumen)	2,5						21		
-Prognose der zukünftigen Privatkundschaft	2,5						20		
-Prognose der zukünftigen Kommerziellen Kundschaft	2,5						12,5 78,5		
	50	400	320	☒ 240	160	80	266,5	400	80

KOMPLEMENTÄRFAKTOREN 4)		Bewertung (Punkte) d. Komplementärfaktoren: sehr günstig (+10)	günstig (+5)	normal (±0)	ungünstig (-5)	sehr ungünstig (-10)			
-Bevölkerungspotential	2							+ 20	- 20
-Altersstruktur 5)	0,5						0		
-Struktur d. Beschäftigten	0,5						0		
-Steuerbelastung	0,5						+2,5		
-Bankpräferenzen(u.a.Reaktion hinsichtlich der Eröffnung)	0,5						-2,5 0		
-Wirtschaftspotential	1							+ 10	- 10
-Bankpräferenzen(u.a.Reaktion hinsichtlich der Eröffnung)	0,5						-2,5		
-Sonstiges	0,5						0 -2,5		
-Konkurrenzinstitute	1							+ 10	- 10
-Etablierung(Dauer,Ort)6),Image3)	0,5						+5,0		
-Geschäftl.Kontakte 3),Reaktion	0,5						0 +5,0		
-Kundenpotential	1							+ 10	- 10
-Übertrittsbereitschaft	0,5						+4,0		
-Sonstiges	0,5						0 +4,0		
-Wohnungsbau (Vergangenheit und Zukunft)	1						+5,0 +5,0	+ 10	- 10
-Infrastruktur	1							+ 10	- 10
-Öffentliche Institutionen	0,5						-2,5		
-Verkehrsverhältnisse	0,5						-2,5 -5,0		
-Planungsprojekte	1							+ 10	- 10
-Ökonomischer Bereich	0,5						+2,5		
-Gemeinnütziger Bereich	0,5						0 +2,5		
-Bankinterne Gegebenheiten	2							+ 20	- 20
-Geschäftsstellenleiter	0,5						+2,5		
-Geschäftsstellenpersonal	0,5						0		
-Geschäftsstellenlokalitäten	0,5						+2,5		
-Einordnung in das Geschäftsstellennetz	0,5						+2,5 +7,5		
	10	+100	+ 50	☒ ±0	- 50	-100	+10,5	+100	-100

283 Punkte total (=überdurchschnittlich bis durchschnittlich)

Erläuterungen

1) Relative Bewertung(in Verbindung mit der Einwohnerzahl). 2) Je positiver der Pendlersaldo, desto besser die Bewertung. 3) Konträre Beurteilung; beispielsweise je kleiner die Konkurrenz desto besser die Bewertung. 4) Exemplarische Komplementärfaktoren, die auch geändert oder ergänzt werden können, die Gewichtung der Kategorien (2 oder 1) bleibt jedoch bestehen. 5) Man wird in der Regel einer relativ jüngeren Bevölkerung den Vorzug geben. 6) Je länger und günstiger etabliert, desto ungünstiger die Beurteilung.

Quelle: W. D. Schlechthuupt, a.a.O., S. 75.

net werden.[1] Die Frage, in welcher Art eine Gewichtung vorgenommen werden soll, ist i.d.R. jedoch auch wiederum nur aufgrund subjektiver Maßstäbe zu beantworten. Das Problem tritt jedoch bei Zweigstellenstandortvergleichen dann in den Hintergrund, wenn für jeden Standort eine gleichgeschaltete Gewichtung für alle untersuchten Kriterien vorgenommen wird. Die endgültige Benotung eines Standortes erfolgt dann wieder durch ein Expertenteam. Abweichende Beurteilungen der Standortgegebenheiten können dabei durch die einzelnen Fachleute durchaus vorkommen. Für diesen Fall wurde von der Praxis ein sog. "Simulationssystem für die Bankstellen-Bewertung" entwickelt.[2]

Die Vorteile solcher Kalkulationsschemata - bei Beachtung der soeben beschriebenen Verbesserungen im Rahmen der Entwicklung der Polaritätenprofile sowie beim Bewertungsvorgang selbst - liegen darin, daß eine Vielzahl von Standortfaktoren einer Beurteilung unterworfen werden kann. So weist Siepmann darauf hin, daß die Anzahl der untersuchten Kriterien nach oben hin praktisch unbegrenzt und nur abhängig von der statistischen Verfügbarkeit sei, daß aber zumindest 50 Kriterien zur Bewertung herangezogen werden sollten.[3]

Werden für alle bestehenden Zweigstellenstandorte eines Kreditinstitutes mit Hilfe von Polaritätenprofilen Be-

---

[1] So unterscheidet Siepmann folgende Klassen von Kriterien: finanzielle Kriterien (Gewichtungsfaktor 10), soziographische Kriterien (Gewichtungsfaktor 5), limitierende Kriterien (Gewichtungsfaktor 3) sowie strukturelle bzw. geographische Kriterien (Gewichtungsfaktor 2 bzw. 1). Vgl. J.D.Siepmann, Die Marktforschung..., a.a.O., S. 374.

[2] Vgl. H.D.Schell, a.a.O., S. 253.

[3] Vgl. J.D.Siepmann, Die Marktforschung..., a.a.O., S. 363.

wertungszahlen errechnet, so kann dieses Verfahren neben einer Beurteilung gegebener Zweigstellenmärkte auch dazu dienen, Mindestanforderungen (Erreichung einer Mindestbewertungszahl) zu formulieren und damit die Entscheidungsbasis für potentielle Zweigstellenstandorte bilden. Eine direkte Aussage über den gegenwärtigen oder zukünftigen Geschäftserfolg einer Zweigstelle kann jedoch mit Hilfe der Bewertungsschemata nicht gemacht werden. Sie sind allerdings dazu geeignet, die Geschäftserfolge einzelner Zweigstellen im Hinblick auf die durch die Standortbedingungen geschaffenen Voraussetzungen zur Erzielung von Geschäftserfolgen zu relativieren, und üben daher bei Gegenüberstellung von bewerteten Standortvoraussetzungen und Geschäftserfolg eine gewisse Korrekturfunktion aus.[1]

322 Verfahren zur Gewinnung von Marktkennzahlen für bestehende Zweigstellenmärkte[2]

3221 Ermittlung von Indikatoren zur Messung der Sparfähigkeit und des Sparwillens

Erste Anhaltspunkte über die Sparfähigkeit der Bevölkerung an bestimmten Zweigstellenstandorten können durch eine

---

[1] Vgl. hierzu das Anwendungsbeispiel bei H.D.Schell, a.a.O., S. 253 f.

[2] Die im folgenden dargestellen und diskutierten Verfahren sind Anregungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes zur Entwicklung von Marktkennziffern. Sie sind lediglich dazu geeignet, bestehende Zweigstellen und ihre Märkte miteinander vergleichbar zu machen, nicht aber potentielle Marktlücken zu beurteilen, da sie im wesentlichen auf der Auswertung betriebsinterner, zweigstellenspezifischer Unterlagen beruhen. Zu den Verfahren vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 40 - 49 u. 55 - 58; ferner Ch. Kunze, Marktkennziffern..., a.a.O..

Analyse der Einkommensstruktur der Zweigstellenkunden gewonnen werden. Eine Schätzung der monatlichen Einkommen der Kunden kann auf zwei Wegen unter Verwendung betriebsinterner Daten vorgenommen werden. Nimmt man an, daß die monatlichen Habenumsätze auf Privatgirokonten durch Lohn- und Gehaltszahlungen sowie Pensions- und Rentenzahlungen verursacht wurden[1], so kann durch Addition der Habenumsätze auf den Konten und anschließende Division durch die Anzahl der Konten ein bei einer Zweigstelle realisiertes Durchschnittseinkommen der Kunden berechnet werden. Dieses Verfahren ist jedoch aufgrund seiner Einfachheit mit einer relativ hohen Unsicherheit behaftet. Der zweite Weg besteht in einer genauen Durchsicht der einzelnen Privatgirokonten hinsichtlich monatlich regelmäßig wiederkehrender Zahlungseingänge und ist in jedem Fall vorzuziehen.

Um einen Zweigstellenvergleich durchführen zu können, wird ein Gesamtdurchschnittseinkommen für alle Zweigstellen errechnet. Die Abweichungen der einzelnen Zweigstellendurchschnittseinkommen vom Gesamtdurchschnittseinkommen werden in einer Kennzahl erfaßt, wobei eine Bewertungsskala von + 3 bis - 3 zugrunde gelegt und dem Gesamtdurchschnittseinkommen der Wert Null zugeordnet wird. Durch Ermittlung einer geeigneten Bewertungseinheit (z.B. 10 DM = 0,1 Einheiten) können die Abweichungen von diesem Mittelwert durch Zahlen, die innerhalb der Bewertungsskala liegen, ausgedrückt werden.[2]

---

[1] Hierbei bleiben jedoch Habenumsätze von über 5000 DM aus Plausibilitätsüberlegungen unberücksichtigt. Vgl. Ch.Kunze, Marktkennziffern..., a.a.O., S. 38.

[2] Vgl. hierzu das Rechenbeispiel in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband. Information zur Planung 1974, a.a.O., S. 42.

Will man nun die Bedeutung des Einkommens der Zweigstellenkunden für bestimmte Geschäftssparten, z.B. für die Entwicklung des Spareinlagen- oder Wertpapiergeschäftes einer einzelnen Zweigstelle untersuchen, so empfiehlt es sich, nicht nur das Durchschnittseinkommen zu betrachten, sondern die prozentuale Verteilung der Kundeneinkommen zu analysieren.[1] Die Streuung der Einkommen um den Mittelwert läßt dann erkennen, welche Sparform wahrscheinlich bevorzugt wird. Beim Vergleich beispeilsweise der Teilmarktkennzahlen für das Spareinlagen bzw. Wertpapiergeschäft wäre bei Zweigstellen mit einer stärkeren Repräsentanz der hohen Einkommen die Teilmarktkennzahl für die Entwicklungsmöglichkeiten im Spargeschäft leicht nach unten, bei einer Zweigstelle mit vorwiegender Repräsentanz kleinerer und mittlerer Einkommen leicht nach oben zu korrigieren, während bei der Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten im Wertpapiergeschäft ein entgegengesetztes Vorgehen erforderlich wird.

Die Vorteile der soeben beschriebenen Verfahren liegen in ihrer relativ einfachen Handhabung. Der pragmatische Ansatz der Verfahren weist jedoch einige schwerwiegende Nachteile auf. Die Verwendung von nur betriebsinternen Materialien bei der Beurteilung der Einkommensverhältnisse als Grundlage der Sparfähigkeit der Bevölkerung in einem Zweigstellenmarkt, nimmt die Einkommenssituation als gegeben hin und setzt ferner voraus, daß die Einkommensstruktur dieser Kunden repräsentativ ist für die Einkommensstruktur der Bevölkerung in einem gegebenen Zweigstellenmarkt, eine Tatsache, die jedoch nicht unbedingt richtig sein muß. Zudem werden Entwicklungschancen der Zweigstelle im Hinblick auf die Gewinnung bisheriger Nicht-Kunden unberücksichtigt gelassen. Verwendet man die Einkommensstruktur als Basis der Ziel-

---

[1] Siehe auch die Vorgehensweise im Abschnitt 25321 sowie die Ausführungen in Abschnitt 27, S. 155 .

vorgaben für bestimmte Geschäftssparten, so bleiben ferner andere in den Zweigstellenmärkten vorhandene Standortgegebenheiten unberücksichtigt. Diese soeben abgeleiteten Überlegungen gelten auch für die im folgenden zu behandelnden Verfahren zur Messung des Sparwillens der Bevölkerung.

"Neben der Einkommensstruktur, die über die Sparfähigkeit informiert, ist die durchschnittliche Spareinlagenbildung pro Kunde während der vergangenen Periode ein Indiz für die Sparwilligkeit und den Erfolg bei der Spareinlagenakquisition."[1] Die Berechnung des durchschnittlichen Spareinlagenzuwachses pro Kunde erfolgt in ähnlicher Weise wie die Ermittlung des Durchschnittseinkommens. Der durchschnittliche Spareinlagenzuwachs pro Kunde wird aus der Division der Differenz zwischen Jahresanfangs- und -endbestand auf den Sparkonten durch die Anzahl der Privatgirokonten einer Zweigstelle errechnet. Diese Vorgehensweise ist jedoch ebenfalls nicht so ganz unproblematisch. Zum einen hat nicht jeder Privatgirokunde auch ein Sparkonto[2], zum anderen aber werden über die Privatgirokunden, die ein Sparkonto besitzen, praktisch nur die erwerbstätigen Sparkonteninhaber erfaßt, nicht dagegen die Sparkonten nichterwerbstätiger Ehefrauen und deren Kinder. Wenn in der Praxis argumentiert wird, daß sich der dadurch entstehende Fehler

---

[1] Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 42.

[2] So weist beispielsweise Feldbausch darauf hin, daß nur damit gerechnet werden kann, daß jeder zweite bis dritte Inhaber von Lohn- und Gehaltskonten auch ein Sparkonto bei seiner Bank eröffnet. Vgl. F.K.Feldbausch, Das Massengeschäft und seine Bedeutung für die Kreditbanken, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a. M., Jg. 21 (1968), S. 380.

Es ist jedoch die Frage, ob dieser relativ geringe Prozentsatz der Kunden mit Lohn- und Gehaltskonten sowie mit Sparkonten auch heute noch so gering ist.

bei einem Zweigstellenvergleich bei allen Zweigstellen in gleicher Weise auswirke, so ist dies sicher nur bedingt richtig, da die Zusammensetzung der Bevölkerung - sei es in verschiedenen Stadtteilen, oder auch bei regionaler Betrachtungsweise - an unterschiedlichen Standorten auch unterschiedlich ist.

Unter den in diesem Abschnitt gemachten Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft der Verfahren zur Ermittlung von Indikatoren der Sparfähigkeit und des Sparwillens der Bevölkerung an bestimmten Standorten können differenziertere Aussagen, z.B. hinsichtlich des Erfolgs der Spareinlagenakquisition, durch Kombination der Aussagen über durchschnittliches Einkommen und durchschnittlichen Spareinlagenzuwachs gewonnen werden. Berechnet man die prozentualen Abweichungen dieser beiden Größen für jede Zweigstelle vom Institutsdurchschnitt und stellt diese prozentualen Abweichungen einander gegenüber, so zeigt eine positive Differenz zwischen prozentualer Abweichung des durchschnittlichen Spareinlagenzuwachses und prozentualer Abweichung des durchschnittlichen Einkommens nach der Ansicht von Praktikern eine besonders gute Ausschöpfung des Marktes der eigenen Kunden, während bei einer Zweigstelle mit durchschnittlichem Einkommen und durchschnittlichem Spareinlagenzuwachs von einem Normalzustand ausgegangen wird.[1] Interessant für

---

[1] Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 43. Gewisse Einschränkungen der Aussagekraft dieses Verfahrens sind hinsichtlich des Vergleichs von Prozentzahlen, denen eine unterschiedliche Basisgröße zugrunde liegt, sowie hinsichtlich der Verwendung unterschiedlicher zeitlicher Bezugsgrößen zu machen: jährlicher Spareinlagenzuwachs und monatliches Durchschnittseinkommen. Interessant wäre es ferner, auch das durchschnittliche Einkommen einer Marginalbetrachtung zu unterziehen, indem geprüft wird, in welcher Weise durchschnittlicher Spareinlagen- und Einkommenszuwachs an bestimmten Zweigstellenstandorten differiert. Vgl. die Dokumentation über die Sparneigung in dieser Arbeit S. 133 f. und 156 ff.

die Überprüfung der Standorteffizienz von Zweigstellen (Standortplanung von Zweigstellen) erscheint insbesondere der Fall, wenn aus der Analyse für eine Zweigstelle eine besonders hohe negative Differenz zwischen durchschnittlichem Spareinlagenzuwachs und durchschnittlichem Einkommen ersichtlich wird. Liegt dieser negative Erfolg nicht in einer mangelhaften Spareinlagenakquisition begründet, so können hierfür sonstige ungünstige Standortverhältnisse (z.B. schlechte Verkehrslage) ursächlich sein, die dann einer genauen Kontrolle zu unterziehen wären.

3222 Ermittlung des Sparpotentials

Das zu erwartende Sparpotential in einem Zweigstellenbetrieb kann aus der Multiplikation der Summe aller verfügbaren Einkommen mit der Sparquote berechnet werden.[1] Bei der Berechnung des Sparpotentials sollte nach Verlautbarungen aus dem Sparkassensektor jedoch nicht nur auf betriebsinterne Unterlagen zurückgegriffen, sondern es sollten die Verhältnisse im gesamten Zweigstellenmarkt berücksichtigt werden. Die Probleme liegen zum einen in der Ermittlung des lokalspezifischen verfügbaren Einkommens, zum anderen in der Bestimmung der lokalspezifischen Sparquote.

Bei der Schätzung des verfügbaren Einkommens wird im Sparkassensektor zunächst von den Werten im gesamten Geschäftsgebiet einer Sparkasse ausgegangen, wobei das verfügbare Einkommen privater Haushalte in der Bundesrepublik mit Hilfe der Kaufkraftkennziffer"Personensteuer"auf einen Sparkassenbezirk heruntergerechnet wird.[3] Ferner wird bei einer Umrechnung des verfügbaren Einkommens im Gesamtmarkt auf einzelne Zweigstellenbezirke der Zusammensetzung der Be-

---

[1] Vgl. Deutscher Sparkassen-und Giroverband,Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 44.

[2] Vgl. zu folgendem: ebenda, S. 44 - 46.

[3] Vgl. das Beispiel bei Ch.Kunze, Marktkennziffern..., a.a.O., S. 38.

völkerung, z.B. nach Berufsgruppen, Rechnung getragen, wobei Abweichungen der Kundenstruktur einer Zweigstelle von der Kundenstruktur im Gesamtinstitut in ihren Auswirkungen auf die Einkommensverteilung durch Korrektur des verfügbaren Einkommens im Zweigstellenbezirk ebenfalls erfaßt werden. Bei der Korrektur im Rahmen der Berechnung des zweigstellenmarktspezifischen verfügbaren Einkommens werden Abweichungen des bundesdurchschnittlichen Einkommens bestimmter Berufsgruppen vom Bundesdurchschnittseinkommen zugrunde gelegt.[1]

Dieses Verfahren hat gegenüber der betriebsinternen Ermittlung des Einkommens den Vorteil, daß auch potentielle Bank- bzw. Zweigstellenkunden in die Beurteilung eines Zweigstellenmarktes eingehen und daß auch im Ansatz bereits der unterschiedlichen Bevölkerungsstruktur Rechnung getragen wird, wobei jedoch unterstellt wird, daß die berufliche Kundenstruktur einer Zweigstelle repräsentativ für den Zweigstellenmarkt ist. Bei dem soeben beschriebenen Verfahren wird allerdings nicht berücksichtigt, daß die Abweichungen der bundesdurchschnittlichen Einkommen bestimmter Berufsgruppen vom Bundesdurchschnitt sich nicht unbedingt decken müssen mit den Abweichungen zweigstellenmarktspezifischer Durchschnittseinkommen der entsprechenden Berufsgruppen vom Bundesdurchschnitt. Das zweigstellenmarktspezifische Durchschnittseinkommen bestimmter Berufsgruppen sollte daher gesondert ermittelt und dem bundesdurchschnittlichen Einkommen der Berufsgruppen gegenübergestellt werden.

Zur Ermittlung der Sparquote für jeden Zweigstellenbezirk verwendet die Praxis zwei Verfahren: In dem ersten Verfahren wird durch Inbeziehungsetzen der früher ermittelten Einkommen mit den Spareinlagenzuwächsen eine "bilanzwirksame" Sparquote

---

[1] Vgl. das Rechenbeispiel bei Ch.Kunze, Marktkennziffern..., a.a.O., S. 40.

errechnet, wobei unterstellt wird, "daß das Sparverhalten der Konkurrenzkundschaft im Zweigstellengebiet nicht wesentlich differiert."[1] In einem zweiten Verfahren, das quasi als ein Kontrollverfahren aufgefaßt wird, wird ein Näherungswert für die bilanzwirksame Sparquote im Institutsbereich durch einen Vergleich des Zuwachses des bilanzwirksamen Sparens im Bundesgebiet mit dem Zuwachs im eigenen Institut errechnet. Ergeben sich Differenzen zwischen der Zuwachsrate des Instituts und der des Bundesgebiets, so ist - ausgedrückt in Prozentzahlen - eine in gleicher Höhe vom Bundesdurchschnitt abweichende bilanzwirksame Sparquote für das Institut zu bestimmen. Weicht die Zweigstellen-Sparquote nicht zu sehr vom Institutsdurchschnitt bzw. Bundesdurchschnitt ab, so findet diese zur Schätzung des Sparpotentials in einem Zweigstellenbezirk Verwendung, indem die zweigstellenspezifische Sparquote mit dem vorher berechneten verfügbaren Einkommen des Zweigstellenbezirks multipliziert wird.[1]

Dieses Verfahren erscheint auf den ersten Blick recht praktikabel zu sein und ist aus Kostengründen sicher vertretbar, hat jedoch einen schwerwiegenden Nachteil. Während bei der Berechnung des verfügbaren Einkommens standortspezifischen Gegebenheiten hinsichtlich der Bevölkerungsstruktur Rechnung getragen wurde, findet dieser Aspekt bei der Ermittlung der "bilanzwirksamen" Sparquote keine Berücksichtigung. Dieses vereinfachte Verfahren wäre nur berechtigt, wenn bei den einzelnen Bevölkerungsgruppen keine wesentlichen Abweichungen von der durchschnittlichen bilanzwirksamen Sparquote für den Zweigstellenbezirk zu beobachten sind. In einer Unter-

---

[1] Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 45.

suchung von Weiß[1] lassen sich jedoch Anhaltspunkte für eine Abhängigkeit der Sparquote vom Einkommen und auch der sozialen Stellung der Sparer (Berufszugehörigkeit) erkennen. So ist bei den Angestelltenhaushalten ein deutliches Ansteigen der Ansparquote, d.h. des Einkommensteiles, "welchen der Haushalt zum Erwerb von Gütern jährlich anspart",[2] mit steigendem Einkommen zu bemerken, während ein solcher Trend bei den Arbeiterhaushalten nicht festgestellt werden kann.[3] Zudem scheint die Ansparquote ferner abzuhängen von der Personenzahl eines Haushalts, sowie von der Zahl der Verdiener in diesem Haushalt.[4] Es ist klar, daß diese Faktoren aus Kostengründen nicht alle im Rahmen einer Schätzung einer zweigstellenspezifischen Sparquote herangezogen werden können. Dennoch sollte versucht werden, das auch bei der Schätzung des verfügbaren Einkommens verwendete Kriterium der unterschiedlichen Berufsstruktur bei der Bestimmung der Sparquote zu berücksichtigen.

Positiv zu bewerten ist jedoch der überhaupt unternommene Versuch, eine Sparquote für einen Zweigstellenbezirk zu errechnen, denn daß standortspezifische Unterschiede in der Höhe der Sparquote bestehen, konnte auch von Frerich[5] nachgewiesen werden, der feststellte, daß die regionale Kontensparquote 1964 (Zunahme der Einlagen pro Einwohner/Bruttoinlandsprodukt je Einwohner) abhängig ist von der Art der

---

[1] U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 260 ff.

[2] Ebenda. S. 260. Die Ansparquote in dem so definierten Sinn ist zwar nicht identisch mit der Sparquote, kann jedoch näherungsweise als Vergleichsmaßstab gewählt werden.

[3] Vgl. ebenda. Tabelle 23, S. 260.

[4] Vgl. ebenda. Tabelle 24, S. 261 sowie Tabelle 25, S. 262.

[5] J. Frerich, a.a.O., insbes. Tabelle XVII, S. 185.

wirtschaftlichen Nutzung einer Region, und zwar in der Weise, "daß in Industriezonen die durchschnittliche Sparquote geringer ist als in Agrarzonen mit niedrigem Einkommen."[1]

3223 Verfahren der Konkurrenzanalyse

Für die Beurteilung der Standorteignung für neu zu errichtende Zweigstellen, aber auch für die Beurteilung der Standorteffizienz bestehender Zweigstellen nimmt die Konkurrenzanalyse eine hervorragende Stellung ein. Hier sollen insbesondere Verfahren zur Messung der Konkurrenzintensität beschrieben und diskutiert werden.

In dem ersten Verfahren[2] werden Konkurrenzinstitute anhand bestimmter Kriterien (Anzahl der Konkurrenzinstitute, Anzahl ihrer im typischen Zweigstellengeschäft tätigen Mitarbeiter, Zins-, Gebühren- und Konditionenpolitik, Werbeaktivitäten und Außendienst) beurteilt, wobei eine Bewertungsskala von -3 bis +3 zugrunde gelegt wird und mittlere Werte mit null bewertet werden. Durch Addition der einzelnen, den Kriterien zugewiesenen Werte sowie durch anschließende Division durch die Anzahl der Kriterien erhält man eine Bewertungszahl, die Aussagen über die Konkurrenzintensität ermöglicht. Negative Werte deuten auf eine hohe, positive Werte auf eine geringere Konkurrenzintensität hin. Die Nachteile dieses Verfahrens liegen zum einen in einer relativ undifferenzierten Betrachtung sowohl quantitativer als auch qualitativer Kriterien, wobei eine Gleichgewichtung aller untersuchten Kriterien vorgenommen wird, die im Hinblick auf eine Beurteilung

---

[1] J. Frerich, a.a.O., S. 49 f. Vgl. ergänzend auch die Ausführungen über eine regional unterschiedliche Entwicklung der Sparguthaben in Abschnitt 25322, S. 134 ff.

[2] Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 46 f.

von Zweigstellenmärkten nicht unbedingt gegeben sein dürfte, zum änderen aber auch in der geringen Zahl der analysierten Kriterien.[1]

In einem zweiten Verfahren[2] werden quantitative und qualitative Konkurrenz getrennt untersucht und die oben bereits angesprochenen Kriterien stärker differenziert, wodurch eine exaktere Analyse ermöglicht wird. Im Rahmen der Messung der quantitativen Konkurrenzintensität wird die Anzahl der Schaltermitarbeiter aller Wettbewerber in einem größeren Einzugsgebiet, z.B. im gesamten Stadtgebiet, durch die Anzahl der Einwohner (dividiert durch 1000) in diesem Gebiet dividiert. Der so erhaltene Wert (Mitarbeiter pro 1000 Einwohner) wird anschließend verglichen mit der Summe der Schaltermitarbeiter aller Mitbewerber, deren vorwiegende Aktivität in der Betreuung des eigenen Zweigstellenbezirks liegt, und umgerechnet auf je 1000 Einwohner innerhalb eines Zweigstellenbezirkes, wobei im Falle der Gleichheit beider Werte von einer durchschnittlichen und mit Null zu bewertenden Konkurrenzintensität auszugehen ist. Liegen die Werte im Zweigstellenbezirk unter (über) denen des Vergleichswertes, so deutet dies auf eine unterdurchschnittliche (überdurchschnittliche) quantitative Konkurrenzintensität hin. Der Umfang der unter-bzw. überdurchschnittlichen Konkurrenzintensität kann dann wieder durch Wertungen bis +3 bzw. bis -3 erfaßt werden.

Die Schwierigkeiten bei diesem Verfahren liegen zum einen in einer Zuordnung der Mitarbeiter von Konkurrenzzweigstellen auf die eigenen Zweigstellen, da sich die Einzugsbereiche in den meisten Fällen nicht decken, zum anderen in der Ermittlung der Schaltermitarbeiter bei den Mitbewerbern.[3] Ein weiteres und u.E. recht schwer-

---

[1] Dieser Mangel kann jedoch durch Erweiterung des Kriterienkatalogs behoben werden.

[2] Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 55 - 58.

[3] Vgl. ebenda, S. 56.

wiegendes Problem liegt darin, daß die Einwohnerzahl in bestimmten Stadt- bzw. Zweigstellenbezirken als Basis für Schätzungen der Konkurrenzintensität herangezogen wird. Diese Zahl gibt nicht die wirkliche Anzahl der sowohl von Konkurrenzinstituten als auch von den eigenen Zweigstellen bedienten Kunden wieder, da Pendlerbewegungen und Wanderungstendenzen in der Bevölkerung nicht Rechnung getragen wird. Dieser Fehler kann sich jedoch bei den einzelnen Zweigstellenmärkten in unterschiedlicher Weise auswirken. Zudem erscheint die Beantwortung der Frage, wie Abweichungen der Zweigstellenwerte von dem Durchschnittswert für das größere Gesamteinzugsgebiet mit Hilfe der positiven bzw. negativen Bewertungsskala erfaßt werden sollen, auch nur aufgrund subjektiver Maßstäbe möglich zu sein.

Im Rahmen der Messung der qualitativen Konkurrenz[1] werden mit Hilfe der oben beschriebenen Bewertungsskala die Geschäftspolitik, das Renomée und der Standort der Mitbewerber benotet. Positive Noten für Wettbewerbsvorteile einer Zweigstelle, sind dann berechtigt, wenn z.B. die von den Konkurrenzinstituten gezahlten Habenzinsen geringer, die Sollzinsen und Kontoführungsgebühren höher, der Sortimentsumfang kleiner, das Renomée schlechter, die Werbeaktivitäten nicht so groß und der Standort eines Mitbewerbers ungünstiger ist als bei der eigenen Zweigstelle. In einer solchen Bewertung kann eine Vielzahl von Kriterien untersucht werden. Probleme tauchen jedoch auf, wenn in einem Zweigstelleneinzugsgebiet mehrere Wettbewerber vertreten sind und eine zusammengefaßte qualitative Konkurrenz-Kennzahl ermittelt werden muß.[2] Würden die Be-

---

[1] Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Informationen zur Planung 1974, a.a.O., S. 57 f.

[2] Vgl. ebenda, S. 58.

wertungszahlen für die einzelnen Mitbewerber nur addiert und das Ergebnis durch die Anzahl der Mitbewerber dividiert, so würde nicht der unterschiedlichen Entfernung der Konkurrenzzweigstellen zur eigenen Zweigstelle Rechnung getragen.

Der Vorschlag, eine Gewichtungüber den Mitarbeiteranteil zu erreichen, der im Rahmen der Ermittlung der quantitativen Konkurrenz berechnet wurde, erscheint jedoch diskussionsbedürftig, weil hier nicht die Gesamtwettbewerbsintensität in einem Zweigstellenbezirk, sondern die Wettbewerbsintensität für eine einzelne Konkurrenzzweigstelle betrachtet werden soll, wobei ein passender Vergleichsmaßstab erst noch zu finden ist. Zum einen kann von der Anzahl der Schaltermitarbeiter einer Konkurrenzzweigstelle, die dem eigenen Einzugsbereich einer Zweigstelle zuzurechnen ist, nicht auf die Entfernung zur eigenen Zweigstelle geschlossen werden, zum anderen bleibt auch das Verhältnis zu den andere Bezirke bedienenden Mitarbeitern der Konkurrenzzweigstellen unberücksichtigt.

Dieses Problem sei an zwei Bespielen verdeutlicht.

1. Befindet sich eine Konkurrenzzweigstelle mit insgesamt zwei Mitarbeitern in unmittelbarer Nähe der eigenen Zweigstelle und können diese zwei Mitarbeiter voll dem eigenen Zweigstellenbezirk zugerechnet werden, so ist eine sehr hohe Wettbewerbsintensität vorhanden.Werden diese zwei Mitarbeiter jedoch auf die Einwohnerzahl im Zweigstellenbezirk bezogen, so würde dies auf eine geringere Wettbewerbsintensität schließen lassen.
2. Befindet sich eine Konkurrenzzweigstelle am Rande des eigenen Zweigstellenbezirks und können von den insgesamt 24 Mitarbeitern 8 dem eigenen Zweigstellenbezirk zugerechnet werden, so würde dies im Rahmen der Gesamtbeurteilung, bezogen auf die Einwohnerzahl, eine negative Bewertung der Wettbewerbsintensität zur Folge haben. Tatsächlich aber ist die Wettbewerbsintensität aufgrund der Entfernung jedoch positiv zu beurteilen.

Schaltet man einmal das Entfernungsproblem aus oder nimmt an, daß es sich durch die Anzahl der dem eigenen Zweigstellenbereich zuzuordnenden Schaltermitarbeiter von Konkurrenzzweigstellen lösen läßt, so bleibt immer noch die Frage offen, in welcher Art eine Gewichtung der qualitativen Konkurrenz erfolgen soll. Die Gesamtbewertungszahl (Mitarbeiter aller Konkurrenzzweigstellen/ Einwohner eines Zweigstellenbezirkes) kann nicht als Basis genommen werden, da es sich hier bereits um einen gewichteten Durchschnittswert für einen Zweigstellenmarkt handelt. Jedes einzelne Konkurrenzinstitut muß hinsichtlich seiner Konkurrenzaktivität als qualitativer Bewertungsmaßstab jedoch zunächst gesondert betrachtet werden und dann erst kann eine zusammengefaßte qualitative Konkurrenz-Kennzahl ermittelt werden. Denkbar wäre es jedoch, für jede Konkurrenzzweigstelle die Anzahl der dem eigenen Zweigstellenbezirk zuzurechnenden Schaltermitarbeiter auf die Anzahl aller Mitarbeiter der betreffenden Konkurrenzzweigstelle zu beziehen. Mit dem auf diese Weise erhaltenen Wert kann dann die Kennzahl der qualitativen Konkurrenz für jede Konkurrenzzweigstelle gesondert multipliziert und damit gewichtet werden. Durch Addition der so erhaltenen Werte, käme man dann zu einer endgültigen Bewertungszahl.

Weitere noch differenzierte Aussagen werden in der Praxis durch eine Kombination der Marktanteile der eigenen Zweigstellen mit den Kennzahlen der Konkurrenzintensität gewonnen.[1] Die Marktanteilsberechnung[2] kann zum einen retrospektiv erfolgen, wobei das Marktvolumen bestimmter Zweigstellenteilmärkte (z.B. das Kontensparvolumen) zu schätzen und unter Ab-

---

[1] Vgl. hierzu Ch. Kunze, Marktkennziffern..., a.a.O., S. 42.

[2] Zur Berechnung des Marktanteils vgl. auch K.J.Büchner, Die Analyse von Marktanteilen als Stichproben-Problem, "Bank und Markt", Frankfurt a.M., Jg. 2 (1973), S. 25 - 26.

zug des dem eigenen Zweigstellenmarkt zurechenbaren Anteils von Konkurrenzzweigstellen der eigene Anteil zu bestimmen ist[1], zum anderen kann die Analyse jedoch auch prospektiv

---

[1] Diese Vorgehensweise wird insbesondere dann zu empfehlen sein, wenn es um die Überprüfung der Standortgegebenheiten für neu zu errichtende Zweigstellen geht. Der Umweg über die Ermittlung der Konkurrenzmarktanteile erscheint jedoch bei einer Beurteilung gegebener Zweigstellenmärkte nicht notwendig zu sein, da hier institutsinterne Unterlagen sicher eine genauere Schätzung ermöglichen, wobei eine Vielzahl von Einflußfaktoren bei der Berechnung des Marktanteils berücksichtigt werden könnte. So stellte beispielsweise Merl in einer empirischen Untersuchung fest, daß die Höhe des Marktanteils im Kerneinzugsbereich von Zweigstellen von folgenden Faktoren abhängig ist:

(1) von der Entfernung einzelner Distrikte, in die der engere Einzugsbereich aufgeteilt wird, zur Zweigstelle,
(2) von der Wachstumsrate der Bevölkerung nach Eröffnung der Zweigstelle,
(3) von der Anzahl der zum Zeitpunkt der Eröffnung im Marktgebiet vertretenen Konkurrenten,
(4) von der Anzahl der Auspendler und
(5) vom Alter der Zweigstelle.

Die Marktanteile im weiteren Einzugsbereich der Zweigstelle hängen ab:
(1) von der Zahl der Einpendler,
(2) von der Stärke der natürlichen Abgrenzung eines Marktgebietes und
(3) vom Alter der Zweigstelle.

Vgl. G. Merl, Die Bestimmung des Absatzpotentials..., a.a.O., S. 322 - 331; vgl. ferner die genannten Faktoren bei U. Weiß, Marktforschung der Kreditinstitute..., a.a.O., S. 164 f.

Bei der Berechnung des Marktanteils geht Merl von der Gesamtbevölkerung in einem Zweigstellenbezirk aus und bezieht diesen Wert auf die Zahl der Sparkunden der eigenen Zweigstelle. Vgl. G. Merl, Die Bestimmung des Absatzpotentials..., a.a.O., S. 322. Die alleinige Betrachtung der Anzahl der Kunden allerdings kann nicht voll befriedigen, da hierdurch nur bedingt Aussagen hinsichtlich des wertmäßigen Anteils im Spargeschäft gemacht werden können, wenn beispielsweise die Einkommensverteilung der Kunden von Konkurrenzinstituten und dadurch bedingt der Umfang des Spargeschäfts bei Mitbewerbern anders ist als im eigenen Institut.

für das nächste oder mehrere folgende Jahre vorgenommen werden. Die Marktanteilsberechnungen haben sowohl für die einzelnen Zweigstellen als auch für das Gesamtinstitut zu erfolgen. Durch einen Vergleich der Zweigstellenmarktanteile mit dem Durchschnittsmarktanteil des Gesamtinstituts und Gegenüberstellung mit den zuvor berechneten Werten der Wettbewerbsintensität werden Aussagen über den akquisitorischen Erfolg einer Zweigstelle in einem bestimmten Zweigstellenmarkt ermöglicht, und gleichzeitig gelangt man zu einer relativierten Beurteilung erreichter oder erreichbarer Marktanteile einzelner Zweigstellen. Für die Standortplanung ist insbesondere der Fall interessant, wenn trotz geringer Wettbewerbsintensität nur ein weit unterdurchschnittlicher Marktanteil in einem Zweigstellenmarkt erreicht werden kann. Liegen die Ursachen hierfür nicht in einer mangelnden Qualifikation des Zweigstellenpersonals oder in anderen betriebsinternen Ursachen, wie z.B. einer gegebenen schlechten räumlichen Unterbringung der Zweigstelle, so sind die Standortverhältnisse einer genauen Analyse zu unterziehen, und es ist gegebenenfalls eine Entscheidung hinsichtlich Verlegung oder Schließung der Zweigstelle zu treffen.

Die Darstellung und kritische Analyse der von der Praxis angewendeten Verfahren zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten sei hiermit abgeschlossen. Die Ausführungen liessen erkennen, welche Probleme bei der Bewertung einzelner Standortbedingungen auftauchen können und wie schwierig es ist, alle Einflußfaktoren der Standortwahl auch nur annähernd exakt zu erfassen, gegenseitige Abhängigkeiten zu berücksichtigen und alle relevanten Informationen zu einer Kennzahl zu verdichten, die Entscheidungsgrundlage sein soll. Im folgenden wird daher der Versuch unternommen, an Hand eines Flußdiagramms zu zeigen, in welcher Weise der Prozeß der Standortplanung für eine neue Zweigstelle in logischen Schritten ablaufen kann und wie einzelne Probleme bei der Standortwahl analytisch dargestellt werden können.

4 Theoretische Ansätze einer optimalen Standortwahl

In Teil 2 wurde analysiert, welche Standortfaktoren die Standortwahl von Zweigstellen beeinflussen, welche Abhängigkeiten zwischen den Standortfaktoren bestehen und welche Strukturmerkmale die Verhaltensweise der Marktsegmente im Kredit- und Einlagengeschäft von Kreditinstituten bestimmen. Darauf aufbauend soll es im folgenden zunächst darum gehen, den Ablauf des Prozesses der Standortwahl für neu zu errichtende Zweigstellen zu verdeutlichen. In einem Flußdiagramm werden zu diesem Zweck in stark komprimierter Form die im Teil 2 angesprochenen Fragestellungen, die für eine Beurteilung der Standorteignung Bedeutung besitzen, aufgegriffen und in einzelne Schritte transformiert, nach denen sich der Entscheidungsvorgang bei der optimalen Standortwahl vollzieht. Das Flußdiagramm veranschaulicht noch einmal die Komplexität der bei der Standortplanung durchzuführenden Aufgaben.

Da es fast unmöglich ist, alle die Standortwahl von Zweigstellen beeinflussende Faktoren[1] in ein noch überschaubares Standortentscheidungsmodell zu integrieren, erfolgt im Anschluß an die Darstellung des Entscheidungsvorgangs der lediglich als Ergänzung zu den empirisch abgeleiteten Ergebnissen gedachte Versuch, einzelne im Flußdiagramm aufgeworfene Probleme wie die Formulierung einer Zielgröße und die Erfassung der diese Zielgröße bestimmenden Einflußfaktoren in einem einfachen Modellansatz abzubilden. Da in einem solchen Mo-

---

[1] Vor allem auch wegen z.T. mangelnder Quantifizierbarkeit.

dellansatz Annahmen zu machen sind, die seine Verwertbarkeit für Planungsfragen in der Praxis einschränken, kann dieser theoretische Ansatz zur Formulierung eines Standortentscheidungsmodells nur der Veranschaulichung einiger ausgewählter Zusammenhänge dienen, wobei z.B. auch nicht quantifizierbare Einflußfaktoren unberücksichtigt bleiben müssen.

4) Beispiel eines Entscheidungsvorgangs bei der optimalen Standortwahl

Bei der Veranschaulichung von Standortentscheidungen wird von einem Kreditinstitut ausgegangen, das in einer grösseren Stadt domiziliert und dessen Einflußbereich lediglich auf das Stadtgebiet beschränkt ist. Das Kreditinstitut beabsichtigt, einen festen Standort für seine geplante Zweigstelle zu wählen. Auf den Einsatz einer fahrbaren Zweigstelle als Test eines neu zu erschließenden Marktgebietes wird verzichtet. Der Entscheidungsprozeß ist mit der Ermittlung des optimalen Standortes abgeschlossen, so daß die Durchführung der Zweigstellenerrichtung, insbesondere der Entscheidungsprozeß bei der Ausgestaltung des innerbetrieblichen Standortes nicht weiter untersucht wird.

Aus dem Flußdiagramm ist ersichtlich, daß sich die Standortwahl im wesentlichen in vier Schritten vollzieht:

1. Formulierung des Ziels der Zweigstellenerrichtung,
2. Suche nach einem geeigneten Standplatz und einem geeigneten Geschäftslokal,
3. Analyse und Beurteilung des Zweigstellenmarktes an potentiellen Standorten und
4. Wahl des optimalen Standortes.

Hat sich das Kreditinstitut zur Einrichtung einer neuen Zweigstelle in einem von ihm noch nicht bedienten Stadtbezirk entschlossen, so wird zunächst geprüft, welche Ziele mit der Zweigstellenexpansion erreicht werden sollen. Dabei begnügt sich das Kreditinstitut nicht, allgemeine Zielvorstellungen (wie z.B. vermehrte Einlagensammlung oder erhöhter Kreditabsatz) zu formulieren, sondern diese allgemeinen Zielvorstellungen werden zu konkreten Zielvorgaben (Mindestanforderungen an die Standortgegebenheiten) verdichtet. Die Fixierung derartiger Mindestanforderungen wie Mindesteinzugsbereich, Mindestzahl potentieller Kunden und Mindestgeschäftsvolumen der neuen Zweigstelle dient dazu, von den möglichen Standorten diejenigen auszusondern, die für die Errichtung der Zweigstelle geeignet erscheinen.

Um die möglichen Standorte zur erfassen, erfolgt eine Analyse des gesamten Immobilienangebots in dem geplanten Stadtbezirk. Neben der Nutzung eigener Grundstücke für den Bau der neuen Zweigstelle kommen auch Miete oder Pacht fremder Räumlichkeiten in Betracht, wobei auf Um- und Anbaumöglichkeiten und Parkgelegenheiten geachtet wird. Nach geeigneten Räumlichkeiten wird so lange gesucht, bis mindestens ein Standplatz gefunden ist, der alle Voraussetzungen (z.B. Parkmöglichkeiten, günstige Verkehrsverhältnisse und Entwicklungsmöglichkeiten) mitbringt, um die gestellten Mindestanforderungen zu erfüllen.

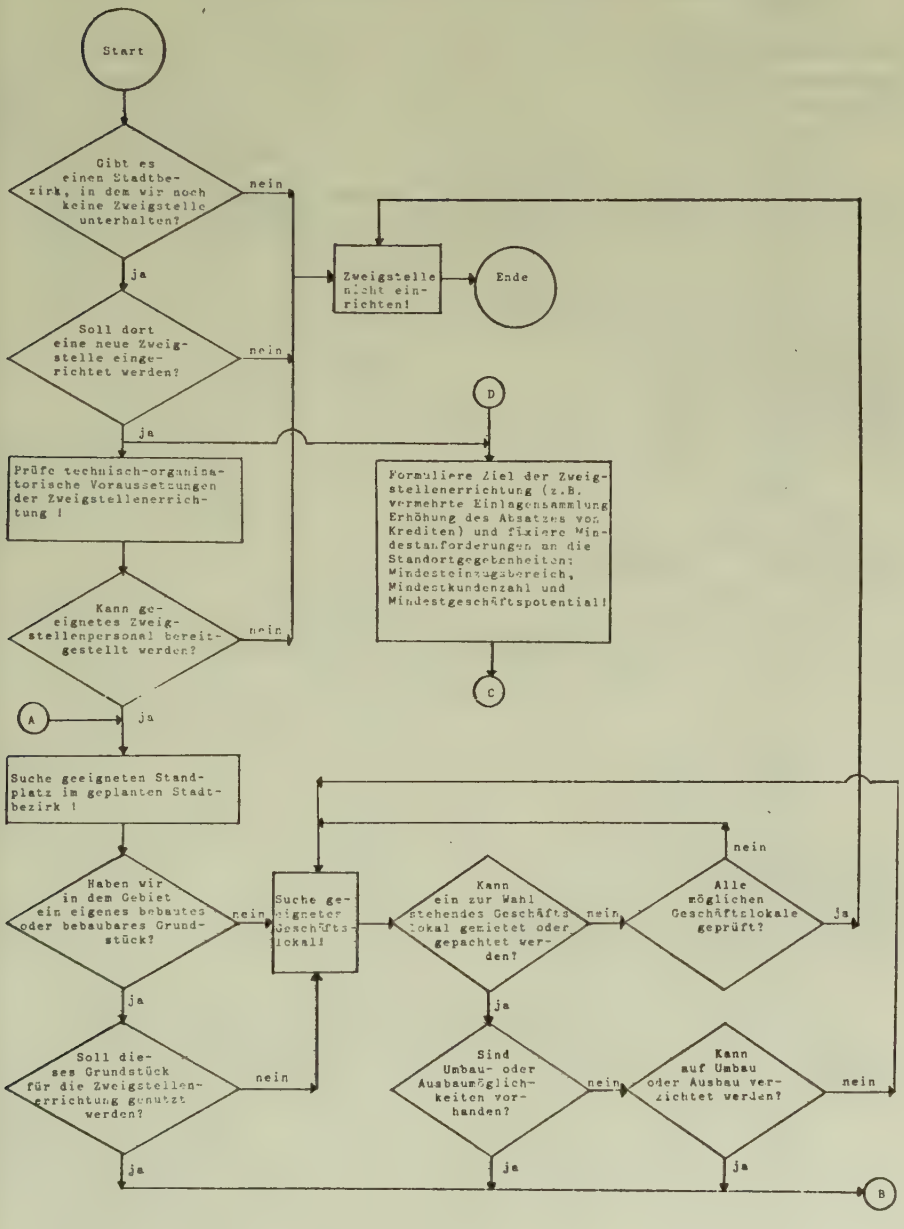
Nach einer derartigen Vorauswahl geeignet erscheinender Standplätze erfolgt eine genaue Analyse des Zweigstellenmarktes an den jeweiligen Standorten mit dem Ziel, das an jedem Standort erreichbare Geschäftsvolumen zu schätzen. Dabei wird in drei Hauptschritten vorgegangen, wobei nach jedem Schritt ein Vergleich der Standortbedingungen mit den Standortanforderungen erfolgt.

In einem ersten Schritt wird der Kerneinzugsbereich an den in die Vorauswahl gelangten Standorten abgegrenzt, wobei vor allem den Verkehrsverhältnissen sowie Anzahl und Verteilung der Wettbewerber Beachtung geschenkt wird. Unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Nutzung des Kerneinzugsgebiets sowie seiner Entwicklungschancen erfolgt dann eine Schätzung der Zahl potentieller Kunden. Nach einer Analyse der Marktsegmentstruktur, der Verhaltensweise und Motivation der Marktsegmente zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit der geplanten Zweigstelle, der Geschäftspolitik und des Images der Wettbewerber wird als letzter Schritt das an jedem Standort realisierbare Geschäftsvolumen bestimmt.

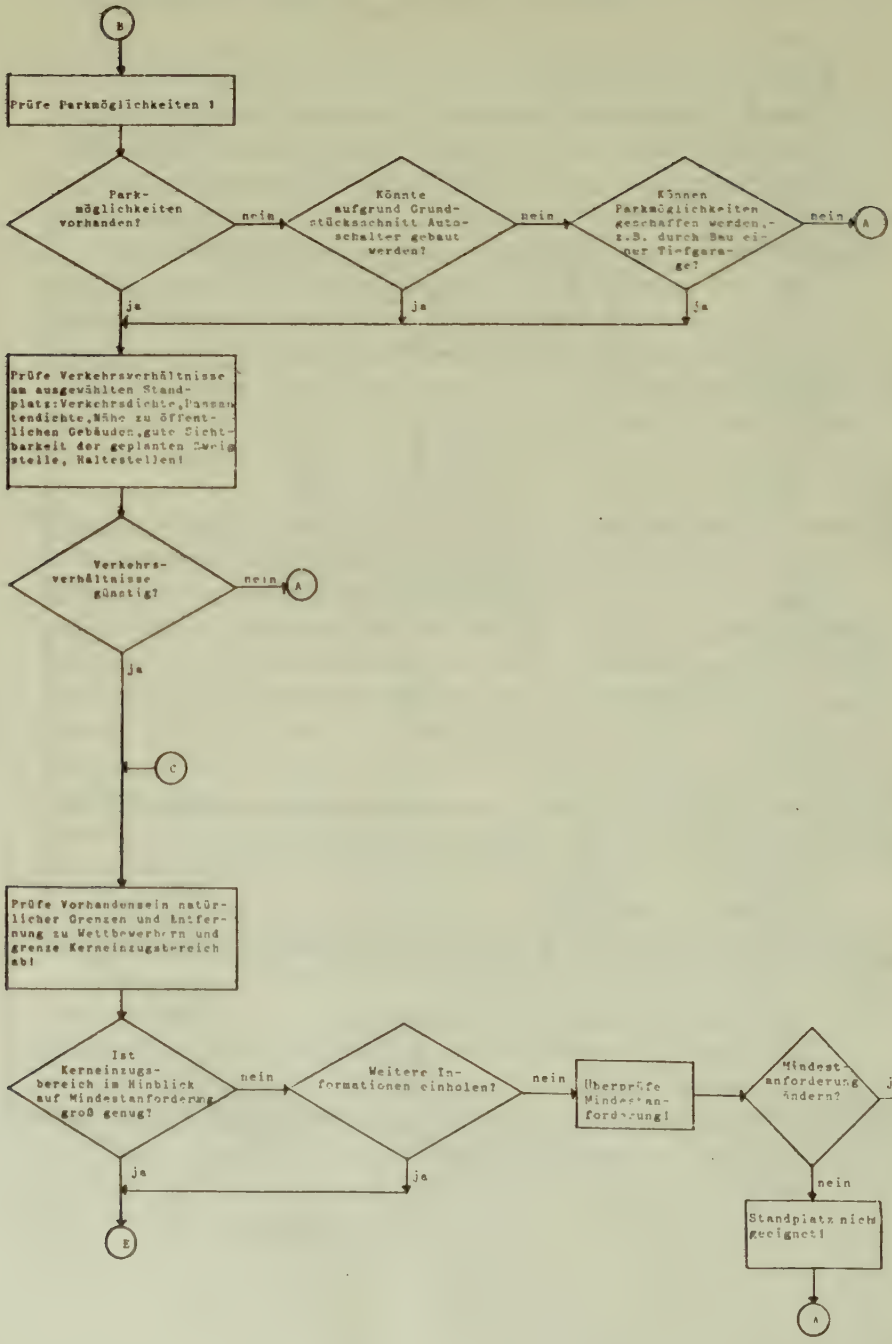
Genügen einzelne oder auch alle Standortbedingungen an jedem untersuchten Standort nicht den gestellten Standortanforderungen, so wird vor einer endgültigen Ablehnung des betreffenden, in die Vorauswahl gelangten Standortes die Frage geklärt, ob zunächst weitere Informationen eingeholt werden sollen oder die Mindestanforderungen zu korrigieren sind. Eine Korrektur der Mindestanforderungen kann z.B. dann in Betracht gezogen werden, wenn es keinen Standort gibt, der allen Mindestanforderungen gerecht wird. Auf das Einholen weiterer Informationen und eine Überprüfung der Mindestanforderungen an den Standortgegebenheiten kann dagegen i.d.R. solange verzichtet werden, wie es mindestens einen Standort gibt, der bereits alle Zielvorgaben erfüllt.

Existiert lediglich ein Standort, der allen Mindestanforderungen gerecht wird, so wird an diesem Standort die neue Zweigstelle eingerichtet. Stehen mehrere geeignete Standorte zur Wahl, so wird die Zweigstelle an dem Standort errichtet, an dem die Standortgegebenheiten die Standortan-

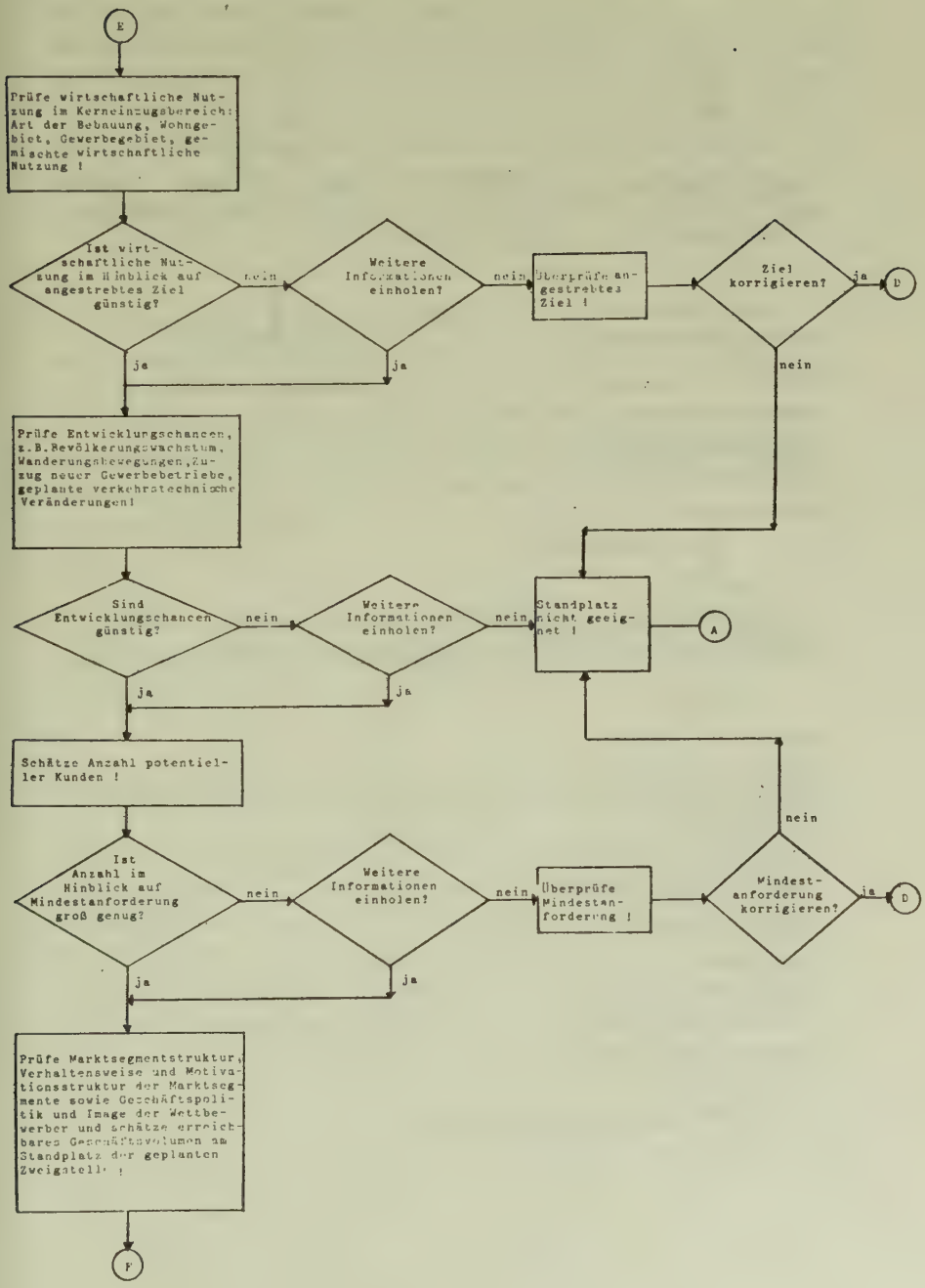
Übersicht 6 - Flußdiagramm zur Verdeutlichung des Entscheidungsvorgangs bei der optimalen Standortwahl



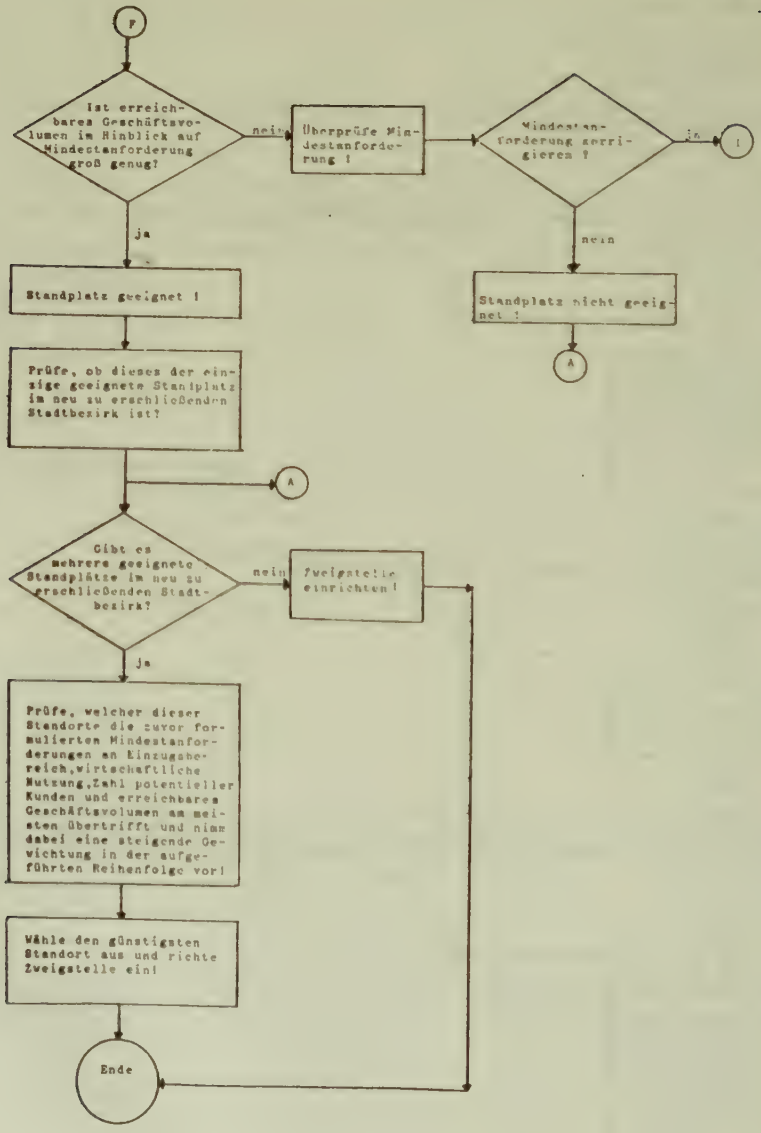
Fortsetzung Übersicht 6



Fortsetzung Übersicht 6



Fortsetzung Übersicht 6



forderungen am meisten übertreffen. Da es durchaus sein kann, daß die einzelnen Kriterien Mindesteinzugsbereich, Mindestzahl potentieller Kunden und Mindestgeschäftsvolumen an den verschiedenen Standorten in unterschiedlicher Weise erfüllt sind und die Kriterien für die Standortentscheidung eine unterschiedliche Bedeutung besitzen, wird eine Gewichtung vorgenommen, damit der optimale Standort für die Zweigstelle eindeutig bestimmt werden kann.

Der auf dem Flußdiagramm aufbauende folgende Modellansatz soll zeigen, wie man einen Teil der in dem Flußdiagramm enthaltenen Anweisungen ausführt. Dabei geht es insbesondere um eine analytische Formulierung der Schritte 1 und 4, wobei die Ergebnisse einer Analyse des Zweigstellenmarktes (Schritt 3) bei der Formulierung der Schritte 1 und 4 berücksichtigt werden.

42 Versuch der Entwicklung eines Standortentscheidungsmodells auf der Grundlage empirisch abgeleiteter Ergebnisse

421 Einführende Bemerkungen zur Modellkonzeption

Das im folgenden näher zu erläuternde Modell ist ein Entscheidungsmodell, in dem die Standortbedingungen an mehreren Standorten $(1,2,3,\ldots,\bar{r})$ einer Beurteilung unterworfen werden und dann derjenige Standort für die Errichtung einer neuen Zweigstelle ausgewählt wird, der im Hinblick auf die Erreichung der Zielsetzung des Kreditinstituts am günstigsten ist. Als Entscheidungskriterium dient

der Zukunftserfolgswert.[1] Die Zielsetzung lautet: Maximierung des Zukunftserfolgs.[2] Daraus folgt, daß als Entscheidungskriterium für die Standortwahl der neuen Zweigstelle der Beitrag dieser Zweigstelle zum Zukunftserfolgswert des Gesamtinstituts gewählt wird.

Das Modell besteht aus einer Bestimmungsgleichung zur Ermittlung der Zukunftserfolgswerte der an den unterschiedlichen Standorten geplanten Zweigstelle. Die Bestimmungs-

---

[1] Der Zukunftserfolgswert ergibt sich aus der Summe der auf den Anfang der Planungsperiode diskontierten Erfolge der einzelnen Planungsperioden, wobei Erfolg definiert ist als Ertrag minus Aufwand. Zur Definition des Erfolges vgl. H. Münstermann, Wert und Bewertung der Unternehmung, (Betriebswirtschaftliche Beiträge. Hrsg. v. H. Münstermann. Bd. 11), Wiesbaden 1966, S. 29 ff.

[2] In Teil 1 wurde darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, Rentabilitätsgesichtspunkten bei der Standortwahl neuer Zweigstellen besondere Aufmerksamkeit zu schenken, wobei insbesondere geprüft werden muß, welchen Beitrag eine neue Zweigstelle zum Gesamterfolg eines Kreditinstituts in der Zukunft zu leisten vermag. Diese Überlegungen haben dazu geführt, den Zukunftserfolg als Entscheidungskriterium für die Errichtung oder Nichterrichtung einer Zweigstelle an einem bestimmten Standort zu wählen. Ferner kann der künftige Erfolg als wesentlicher Maßstab für die Erhaltung eines Kreditinstituts und für dessen Beurteilung durch die Kapitalgeber angesehen werden. Zum Zukunftserfolg und seiner Ermittlung vgl. u.a.:
W. Busse v. Colbe, Der Zukunftserfolg. Die Ermittlung des zukünftigen Unternehmungserfolges und seine Bedeutung für die Beurteilung von Industrieunternehmen. Wiesbaden 1957; H.Jacob, Der Zukunftserfolgsbegriff und die Verfahren der Unternehmensbewertung, "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Wiesbaden, Jg. 31 (1961), S. 231 - 246; G. Sieben, Prospektive Erfolgserhaltung - Ein Beitrag zur Lehre der Unternehmenserhaltung, "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Wiesbaden, Jg. 34 (1964), S. 628-641; G.Jaensch, Empfehlungen zur Bewertung von ganzen Unternehmungen, "Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung", Köln u. Opladen, Jg. 21 (1969), S. 643 - 655.

gleichung wird ergänzt durch eine Auswahlregel zur Ermittlung des optimalen Standortes. Die Unbekannten der Gleichung sind erwartete Erträge und erwartete Aufwendungen. Von Interesse ist in dieser Gleichung das Mengengerüst der Erträge und Aufwendungen, da dieses dem Einfluß der Standortfaktoren unterliegt. Als Standortfaktoren werden in das Modell aufgenommen:

1. die Anzahl potentieller Kunden sowie deren Verteilung im Einzugsbereich der geplanten Zweigstelle an den jeweiligen Standorten. Dabei werden auch Pendlerbewegungen berücksichtigt,
2. die strukturellen Merkmale potentieller Kunden sowie Annahmen über die Verhaltensweise der Marktsegmente,
3. die Mindestreserveerfordernisse sowie
4. die Wettbewerbsverhältnisse. Die Wettbewerbsverhältnisse finden allerdings nur indirekt Berücksichtigung, so z.B. bei der Definition von Marktanteilen, die von der geplanten Zweigstelle in einzelnen Geschäftssparten realisiert werden können.

Dabei wird davon ausgegangen, daß die geplante Zweigstelle nur im Kredit- und Einlagengeschäft tätig sein soll. Die Erträge aus dem realisierbaren Kreditgeschäft mit Gewerbebetrieben sind der geplanten Zweigstelle voll zuzurechnen, wenn die Gewerbebetriebe im Einzugsbereich der Zweigstelle ansässig sind, auch wenn die Abwicklung des Kreditgeschäfts später über die Hauptstelle erfolgt. Mit der Bevölkerung wird nur das Konsumentenkreditgeschäft betrieben. Ferner tätigt die Zweigstelle mit dem gewerblichen Bereich nur Sicht- und Termineinlagengeschäfte, während für die Bevölkerung nur Sicht- und Spareinlagenkonten geführt werden.

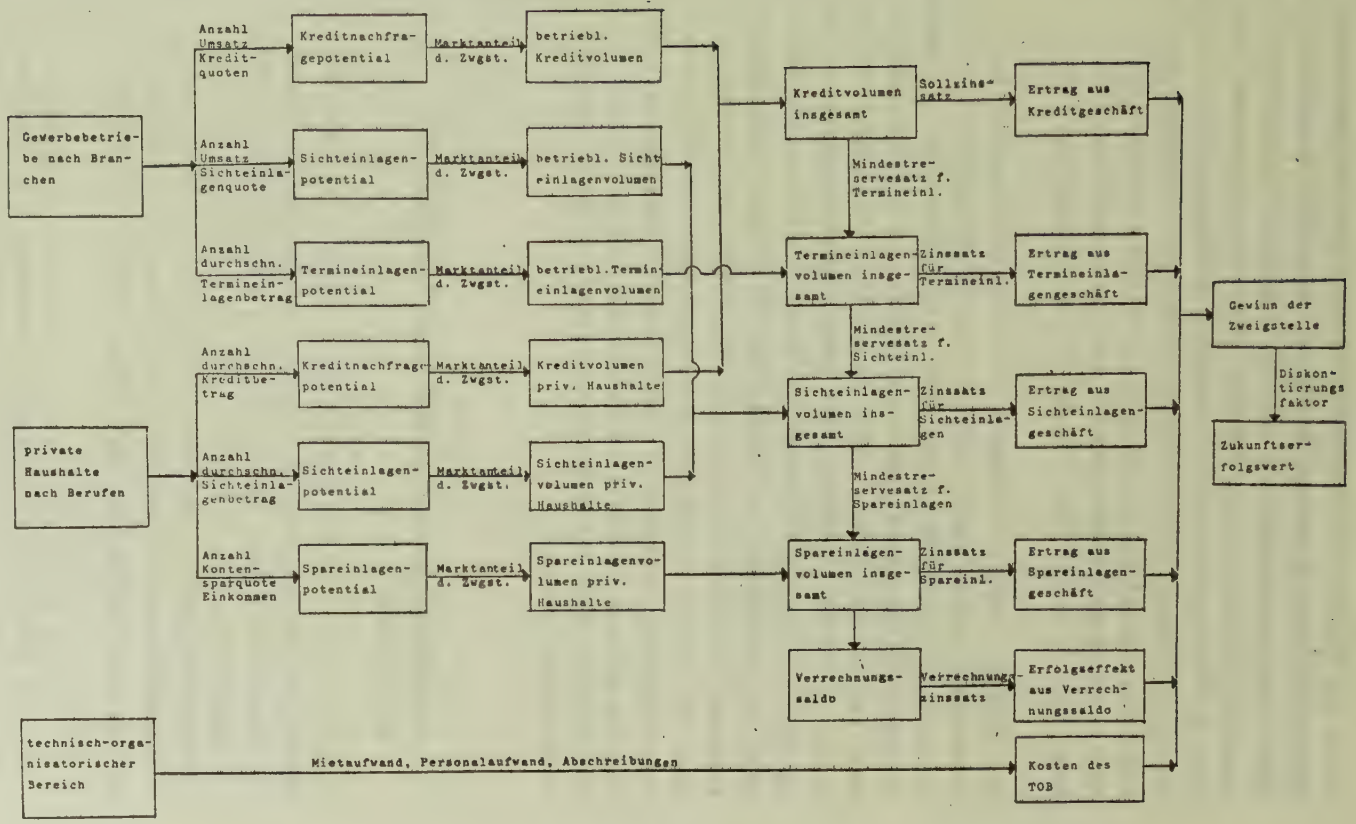
In die Bestimmung des Mengengerüsts der erwarteten Erträge und Aufwendungen aus dem Kredit- und Einlagengeschäft der geplanten Zweigstelle gehen lediglich Erwartungsdaten ein. Es wird nicht untersucht, wie dieses Mengengerüst durch das Kreditinstitut, z.B. durch Variation von Zinssätzen, Werbemaßnahmen etc. beeinflußt werden kann. In dem Modell bleiben also Aktionsparameter außer Betracht und u.U. sind derartige Standortentscheidungsmodelle, die Aktionen der Kreditinstitue umfassen, bisher auch noch nicht entwickelt worden. Allerdings können mit dem hier entwickelten Modell durchaus Alternativrechnungen für jeden Standort durchgeführt werden, indem der Berechnung verschiedene Erwartungsdaten zugrundegelegt werden. Ein weiterer Ausbau in Richtung auf ein detailliertes Simulationsmodell[1] ist möglich. In welcher Weise ein solcher Ausbau vorgenommen werden kann, soll in Abschnitt 426 erläutert werden.

Hier soll jedoch zunächst auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse aus Teil 2 beispielhaft der Einfluß der Standortfaktoren auf das Mengengerüst der erwarteten Aufwendungen und Erträge einer geplanten Zweigstelle verdeutlicht werden, und zwar unter Einbeziehung auch der Aufwendungen, die mit der Miete und dem eventuell erforderlichen Umbau von Geschäftsräumen an den zur Wahl stehenden Standorten sowie mit dem Einsatz von Zweigstellenpersonal verbunden sind.

---

[1] Ein solches Simulationsmodell wurde beispielsweise von Carter und Cohen entwickelt, die für einzelne Modellparameter eine bestimmte Wahrscheinlichkeitsverteilung zugrundelegen, wodurch Alternativrechnungen möglich werden, eine definitive Aussage über einen optimalen Standort jedoch nicht getroffen werden kann. Die Entscheidung für einen bestimmten Standort liegt im Ermessen der Geschäftsleitung und ist abhängig von deren Risikopräferenz. Vgl. hierzu: E.E. Carter and K.J. Cohen, The Use of Simulation in Selecting Branch Banks, "Industrial Management Review", o.O., Vol. 8 (1967), pp. 55-69.

Übersicht 7 - Struktureller Aufbau des Standortentscheidungsmodells



Durch das Angebot von mietbaren Räumen sind die möglichen Standplätze der geplanten Zweigstelle bereits bekannt. Daher wird angenommen, daß der Einzugsbereich genau abgegrenzt werden kann. Es erfolgt eine Differenzierung nach Kerneinzugsbereich und weiterem Einzugsbereich. Diese Unterscheidung ist insbesondere bei der Schätzung der Zahl potentieller Kunden und der damit verbundenen möglichen Geschäftsentwicklung der Zweigstelle bedeutsam.

Der Gesamtplanungszeitraum soll 10 Jahre betragen[1], da angenommen werden kann, daß in diesem Zeitraum die Zweigstelle die Gewinnschwelle überschritten und sich das Gewinniveau nach 10 Jahren stabilisiert hat. Angenommen wird ferner, daß sichere Voraussicht über die zu erwartende Geschäftsentwicklung der geplanten Zweigstelle an den alternativen Standorten besteht. Eine Berücksichtigung der Ungewißheit der Erwartungen kann in dem hier entwickelten Modell ohne größere Schwierigkeiten erfolgen, wenn für einzelne oder alle Modellparameter Alternativrechnungen durchgeführt, kritische Werte bestimmt oder subjektive Wahrscheinlichkeiten eingebaut werden.
Übersicht 7 gibt einen Überblick über die in das Modell eingehenden Größen.

422 Bestimmung des realisierbaren Kreditnachfragepotentials

Die erwartete Kreditgewährung wird getrennt für den gewerblichen Bereich und die Bevölkerung geschätzt. Gemäß den empirischen Untersuchungen in dieser Arbeit erscheint es angebracht, bei den Betrieben nach Branchen zu differenzieren. Da bei der Bevölkerung eine Vielzahl von Einflußfaktoren auf das Kreditnachfrage- und Sparverhalten zu erkennen ist, alle diese Faktoren aber nicht

---

[1] Vgl. auch K.Wilkens, Inhalt und Problematik bankspezifischer Führungsinformationen. Hamburger Dissertation 1974, S. 246.

berücksichtigt werden können, wird die Berufsstruktur im Einzugsbereich der geplanten Zweigstelle zum Unterscheidungskriterium gewählt. Weil auf diese Weise jedoch nur die Erwerbstätigen (unter Einbeziehung der Rentner und Pensionäre) erfaßt werden, nicht aber deren nichterwerbstätige Ehefrauen und Kinder, ist es zweckmäßig, den Haushalt als Untersuchungseinheit zu wählen.

4221 Kreditnachfragepotential des gewerblichen Bereichs

Bei einer Schätzung des für die geplante Zweigstelle realisierbaren gewerblichen Kreditnachfragepotentials am Standort r wird unterstellt, daß alle Gewerbebetriebe im Kerneinzugsbereich als potentielle Kunden der geplanten Zweigstelle angesehen werden können, während Betriebe im weiteren Einzugsbereich nur zu einem Teil als potentielle Kunden in Frage kommen. Die Gesamtzahl potentieller Nachfrager einer bestimmten Branche i nach Kreditleistungen der Zweigstelle im Zeitraum t[1] ergibt sich dann aus (1):

$$(1)\quad G^{t}_{r,i} = G^{t}_{r,i,e} + a \cdot G^{t}_{r,i,w} \quad ,$$

wobei gilt:

$G^{t}_{r,i}$ = Gesamtzahl potentieller Kunden aus dem gewerblichen Bereich einer Branche i ($i = 1,2...\bar{i}$) am Standort r ($r = 1,2...\bar{r}$) im Zeitraum t ($t = 1,2...10$),

$G^{t}_{r,i,e}$ = Anzahl der Gewerbebetriebe einer Branche i im engeren Einzugsbereich e der am Standort r geplanten Zweigstelle im Zeitraum t,

$G^{t}_{r,i,w}$ = Anzahl der Gewerbebetriebe einer Branche i im weiteren Einzugsbereich w der am Standort r geplanten Zweigstelle im Zeitraum t,

---

[1] Das Symbol t kennzeichnet jeweils einen Zeitraum von einem Jahr.

a = Anteil der Gewerbebetriebe im weiteren Einzugsbereich der Zweigstelle, der als potentieller Nachfrager in Frage kommt.

Wenn angenommen wird, daß die Betriebe bestimmter Branchen in jedem Betrachtungszeitraum t einen bestimmten Prozentsatz ihres Umsatzes an Krediten nachfragen, so bestimmt sich das in t für einen Zweigstellenstandort r realisierbare gewerbliche Kreditnachfragepotential $K_r^{G,t}$, das von der geplanten Zweigstelle genutzt werden kann, neben der Gesamtzahl potentieller Kunden aus:

$k_{r,i}^t$ =der durchschnittlichen Kreditquote der Gewerbebetriebe eines Wirtschaftszweiges i im Einzugsbereich des geplanten Zweigstellenstandortes r im Zeitraum t[1],

$U_{r,i}^t$ =dem durchschnittlichen Umsatz der Unternehmen der Branche i im Zweigstellenbezirk r im Zeitraum t und

$m_{1,r,i}^t$ =dem Marktanteil, den die geplante Zweigstelle im Zweigstellenbezirk r am Kreditnachfragepotential der gewerblichen Unternehmen einer bestimmten Branche i im Zeitraum t verwirk-

---

[1] Anstelle einer Verwendung von Kreditquoten könnte eine Schätzung des an einem Standort für die Zweigstelle realisierbaren Kreditnachfragepotentials auch mit Hilfe einer Regressionsgeraden durchgeführt werden, wodurch gleichzeitig aber unterstellt würde, daß sich die Entwicklung der Durchschnittsumsätze der im Einzugsbereich einer geplanten Zweigstelle ansässigen Unternehmen ähnlich wie in der Vergangenheit vollzieht. Mit Hilfe der Standardabweichung wäre es dann möglich, ergänzend zu günstigsten bzw. schlechtesten Schätzungen für die erwartete Kreditgewährung zu gelangen.

lichen kann.[1]

$$(2)\quad K_r^{G,t} = \sum_{i=1}^{\bar{i}} G_{r,i}^{t} \cdot k_{r,i}^{t} \cdot U_{r,i}^{t} \cdot m_{1,r,i}^{t}$$ [2]

---

[1] Die Entwicklung des Marktanteils an den verschiedenen zur Wahl stehenden Standorten hängt dabei u.a. ab von der Anzahl, der Geschäftspolitik und dem Image vorhandener Wettbewerber sowie ferner von der eventuell in Anspruch genommenen Möglichkeit, in der Anlaufzeit Vorzugskonditionen einzuräumen. In der Regel wird während des Zehnjahreszeitraums mit einem steigenden Marktanteil gerechnet werden können, der sich nach dieser Zeit zu stabilisieren beginnt. Gleiche Überlegungen gelten auch hinsichtlich der Bestimmung der Marktanteile im Einlagengeschäft.

[2] Wollte man die erwartete kumulierte Kreditgewährung für den gewerblichen Bereich während des gesamten Planungszeitraums berechnen, so wäre für jeden Zeitraum t eine erneute Bestimmung der einzelnen Komponenten des Kreditnachfragepotentials vorzunehmen und es wären Annahmen über die Laufzeit der Kredite zu treffen. Ein anderer, weit weniger differenzierter Ansatz findet sich bei Zink, der das gegenwärtige Marktpotential (Anzahl der Betriebe multipliziert mit dem durchschnittlichen Branchenumsatz) mit Hilfe eines Wachstumsfaktors in die Zukunft projiziert. Vgl. G. Zink, Der Versuch einer modelltheoretischen Lösung..., a.a.O., S. 177. Ein solches Vorgehen jedoch scheint im Rahmen der von der Verfasserin gewählten Vorgehensweise wenig sinnvoll, da sowohl die Kreditquoten im Zeitablauf gewissen Schwankungen unterworfen sind als auch die Reagibilität der Umsätze der Unternehmen verschiedener Branchen auf Konjunktureinflüsse unterschiedlich ist.

4222 Kreditnachfragepotential der privaten Haushalte

Bei der Bestimmung der erwarteten Kreditgewährung an die privaten Haushalte wird nach Berufsgruppen unterschieden und davon ausgegangen, daß bei der Schätzung der Anzahl der Haushalte, die als potentielle Kunden der neuen Zweigstelle infragekommen, auch Pendlerbewegungen in die Betrachtung eingeschlossen werden müssen. Hinsichtlich der Bedeutung unterschiedlicher Entfernungen zur geplanten Zweigstelle für die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen[1] werden folgende Annahmen getroffen: Die Anzahl potentieller Kunden der Bevölkerung $H^t_{r,j}$ im Zeitraum t setzt sich zusammen aus[2]:

---

[1] Dieses Problem versucht Zink im Rahmen seines Modellansatzes für die Wahl eines optimalen Standortes durch die Formulierung einer Entfernungsfunktion zu lösen, wobei jedoch der Standplatz - im Gegensatz zum obigen Ansatz - noch nicht im voraus festliegt. Wegen der rechentechnischen Schwierigkeiten, die durch die Form einer empirisch ermittelten Entfernungsfunktion entstehen können, soll diese Art der Darstellung hier nicht gewählt werden. Vgl. G. Zink, Der Versuch einer modelltheoretischen Lösung..., a.a.O., S. 179 f.

[2] Für diese im Modellansatz gewählte Art der Berechnung der potentiellen Kunden einer neuen Zweigstelle am Standort r waren die folgenden Gründe maßgeblich: Die Untersuchungen in Teil 2 dieser Arbeit haben gezeigt, daß die Entfernung einer Zweigstelle zur Wohnung bzw. zum Arbeitsplatz der potentiellen Kunden eine entscheidende Rolle spielt im Hinblick auf die Motivation der Kunden zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu einer neuen Zweigstelle. Dieser Tatsache wurde dadurch Rechnung getragen, daß eine Unterscheidung nach der Wohnung und dem Arbeitsplatz im Kerneinzugsbereich bzw. im weiteren Einzugsbereich der geplanten Zweigstelle erfolgte. Ferner ließen die empirischen Untersuchungen erkennen, daß von den Kreditinstituten die Bedeutung des Arbeitsplatzes für die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen geringer eingeschätzt wird als die Nähe der Wohnung. Diese Überlegungen führten zu einer unterschiedlichen Bestimmung der relativen Höhe der Anteile der Haushalte, die als potentielle Kunden in Frage kommen.

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

$H^{t}_{r,j,e}$ = den Haushalten, die im engeren Einzugsbereich des Zweigstellenstandortes r wohnen und deren Haushaltsvorstand einer bestimmten Berufsgruppe j ($j = 1,2..\bar{j}$) seinen Arbeitsplatz im engeren bzw. weiteren Einzugsbereich besitzt. Alle diese Haushalte kommen voll als potentielle Kunden in Frage,

$b \cdot H^{t}_{r,j,w}$ = den Haushalten, die im weiteren Einzugsbereich des Zweigstellenstandortes r wohnen und deren Haushaltsvorstand einer bestimmten Berufsgruppe j seinen Arbeitsplatz im engeren oder weiteren Einzugsbereich der geplanten Zweigstelle besitzt. Diese Haushalte kommen nur zu einem bestimmten Prozentsatz b als potentielle Kunden in Frage,

$c \cdot H^{t}_{r,j,A_e}$ = dem als potentielle Kunden anzusehenden Anteil (c) der Haushalte, die im engeren Einzugsbereich des Zweigstellenstandortes r ansässig sind und deren Haushaltsvorstände einer bestimmten Berufsgruppe j zu den Auspendlern P_A (Arbeitsplatz nicht im engeren bzw. weiteren Einzugsbereich) gehören,

$d \cdot H^{t}_{r,j,A_w}$ = dem als potentielle Kunden anzusehenden Anteil (d) der Haushalte, die im weiteren Einzugsbereich des Zweigstellenstandortes r ansässig sind und deren Haushaltsvorstände einer bestimmten Berufsgruppe j Auspendler

---

2 (Fortsetzung von S.192)
In der Praxis jedoch dürfte die Schätzung der absoluten Höhe dieser Anteile sowie die Schätzung der Anzahl der ein- bzw. auspendelnden Arbeitnehmer allerdings ebenso große Schwierigkeiten bereiten wie die Ermittlung einer empirischen Entfernungsfunktion und aufgrund fehlenden statistischen Materials mit nicht übersehbaren Fehlerquellen verbunden sein.

sind. Dabei gilt c > d,

$g \cdot H^{t}_{r,j,E_e}$ = dem als potentielle Kunden anzusehenden Anteil (g) der Haushalte, deren Haushaltsvorstand einer bestimmten Berufsgruppe j seinen Arbeitsplatz als Einpendler P_E (wohnhaft außerhalb des engeren und weiteren Einzugsgebiets des Zweigstellenstandortes r) seinen Arbeitsplatz im Kerneinzugsbereich hat. Dabei gilt c > g,

$f \cdot H^{t}_{r,j,E_w}$ = dem als potentielle Kunden anzusehenden Anteil (f) der Haushalte, deren Haushaltsvorstand einer bestimmten Berufsgruppe j als Einpendler seinen Arbeitsplatz im weiteren Einzugsbereich des Zweigstellenstandortes r besitzt. Dabei gilt g > f und d > f.

Für jede Berufsgruppe ergibt sich damit die Anzahl der als potentielle Kunden in Frage kommenden Haushalte im Zeitpunkt t am Zweigstellenstandort r aus:

$$(3)\quad H^{t}_{r,j} = H^{t}_{r,j,e} + b \cdot H^{t}_{r,j,w} + c \cdot H^{t}_{r,j,A_e} + d \cdot H^{t}_{r,j,A_w} + g \cdot H^{t}_{r,j,E_e} + f \cdot H^{t}_{r,j,E_w}.$$

Da in empirischen Untersuchungen festgestellt werden konnte, daß nur jeder fünfte bis sechste Gehaltskonteninhaber einen Konsumentenkredit bei seiner kontoführenden Bank aufnimmt[1],

---

[1] Vgl. F.K.Feldbausch, Das Massengeschäft,.., a.a.O., S. 380.

wird angenommen, daß nur ein bestimmter Prozentsatz h der Haushalte Konsumentenkredite nachfragt. Das Kreditinstitut rechnet ferner damit, daß jeder Haushalt einer Berufsgruppe j im Zeitraum t einen durchschnittlichen Kreditbetrag in Höhe von $K_{r,j}^{+t}$ in Anspruch nimmt[1], wobei vorausgesetzt wird, daß sich die Verhaltensweise der Pendler nicht von derjenigen der im Einzugsbereich wohnenden und arbeitenden Haushaltsvorstände unterscheidet.

Unter Berücksichtigung der oben angesprochenen Tatbestände und des für jedes Jahr und jede Haushaltsgruppe zu erwartenden Marktanteils $m^{t}_{2,r,j}$ ergibt sich das in t realisierbare Kreditnachfragepotential aus der Bevölkerung $K_{r}^{H,t}$ aus[2]:

$$(4)\quad K_{r}^{H,t} = h \cdot \sum_{j=1}^{\bar{j}} H_{r,j}^{t} \cdot K_{r,j}^{+t} \cdot m_{2,r,j}^{t} .$$

Das gesamte in t realisierbare Kreditnachfragepotential im Einzugsbereich des geplanten Zweigstellenbezirks r ist dann durch Addition von (2) und (4) bestimmt als:

---

[1] Anstelle einer Rechnung mit durchschnittlichen Kreditbeträgen, wäre es auch möglich, von der Annahme auszugehen, daß bei den Haushalten bestimmter Berufsschichten ein Teil des Einkommens als Kredit nachgefragt wird. Da ein solcher Zusammenhang u.W. jedoch noch nicht empirisch nachgewiesen werden konnte, sollen hier durchschnittliche Kreditbeträge zugrunde gelegt werden.

[2] Der für die geplante Zweigstelle am Standort r erreichbare Marktanteil hängt in diesem Fall von Zahl, Image und Geschäftspolitik der Wettbewerber, vom Anteil der Pendler, vom Bevölkerungswachstum sowie vom Alter der geplanten Zweigstelle ab. Gleiche Überlegungen gelten auch hinsichtlich der Bestimmung der Marktanteile im Einlagengeschäft.

$$(5)\quad K_r^t = K_r^{G,t} + K_r^{H,t} \quad .$$

423 Bestimmung des realisierbaren Einlagenpotentials

4231 Einlagenpotential des gewerblichen Bereichs

Gemäß der Annahmen des Modells besitzt der gewerbliche Bereich bei der geplanten Zweigstelle als Einlagenkonten lediglich Sichteinlagen- und Termineinlagenkonten. Hinsichtlich der Schätzung des Sichteinlagengeschäfts der Betriebe im Einzugsbereich des zur Wahl stehenden Zweigstellenstandortes r im Zeitraum t wird unterstellt, daß diese im Jahresdurchschnitt einen bestimmten Prozentsatz ihres Umsatzes auf Sichteinlagenkonten unterhalten, wobei es - wie die statistischen Auswertungen in Abschnitt 2522 gezeigt haben - sinnvoll erscheint, wie beim Kreditnachfragepotential der Betriebe nach Branchen zu unterscheiden.[1]

Das realisierbare Sichteinlagenpotential des gewerblichen Bereichs $SE_r^{G,t}$, das die geplante Zweigstelle im Planungszeitraum t an den einzelnen zur Wahl stehenden Standorten r zu nutzen imstande ist, ergibt sich dann unter Berücksichtigung von (1) aus:

$$(6)\quad SE_r^{G,t} = \sum_{i=1}^{\bar{i}} G_{r,i}^t \cdot s_{r,i}^t \cdot U_{r,i}^t \cdot m_{3,r,i}^t \quad , \text{ wobei}$$

$s_{r,i}^t$ = die im Zeitraum t von den Betrieben der Branche i am Standort r realisierte Sichteinlagen

---

[1] Als Unterscheidungskriterium für die Branchenabgrenzung wäre beispielsweise die Umschlagshäufigkeit der von den Gewerbebetrieben produzierten bzw. abgesetzten Produkte zu nennen.

quote und

$m^{t}_{3,r,i}$ = der im Zeitraum t von der Zweigstelle bei den Gewerbebetrieben der Branche i am Standort r realisierbare Marktanteil im Sichteinlagengeschäft.

Im Gegensatz zur Schätzung des realisierbaren Sichteinlagenpotentials soll bei der Bestimmung des realisierbaren Termineinlagenpotentials eine andere Vorgehensweise gewählt werden, da der Umfang und die zeitliche Bereitstellung vorübergehend freier Gelder der Betriebe von Ertragsvorstellungen und Risikoneigungen abhängig sind[1] und eine Beziehung zwischen Umsatz und Termineinlagenhöhe nicht plausibel erscheint. Das erwartete Termineinlagengeschäft mit dem gewerblichen Bereich soll daher lediglich als Durchschnittswert für den Zeitraum t formuliert werden. Weil jedoch möglicherweise Abhängigkeiten des realisierbaren Termineinlagenpotentials in den einzelnen Betrachtungszeiträumen t von der konjunkturellen Situation verschiedener Branchen mit Auswirkungen auf die zeitliche Verteilung der Termineinlagenbereitstellung gegeben sein können, wird an der Unterscheidung nach Branchen festgehalten.

Das Termineinlagenpotential des gewerblichen Bereichs TE^{t}_{r}, das die geplante Zweigstelle im Planungszeitraum t bei bestimmten Wirtschaftszweigen i an den einzelnen zur Wahl stehenden Standorten r realisieren kann, berechnet sich

---

[1] Vgl. zur Transaktions- und Spekulationskasse von Betrieben z.B. H.J.Jarchow, Theorie und Politik des Geldes. I. Geldtheorie. Göttingen 1973. S. 58-70 u. S. 80-111; R.F. Calman, Linear Programming and Cash Management (CASH ALPHA). Cambridge, Mass. u. London 1968; H.Straub, Optimale Finanzdisposition. Ihre Bestimmung und ihr Einfluß auf die Liquiditätsreserven von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Meisenheim am Glan 1974.

dann unter Berücksichtigung von (1) wie folgt:

$$(7)\quad TE_r^t = \sum_{i=1}^{\bar{i}} G_{r,i}^t \cdot TE_{r,i}^{+t} \cdot m_{4,r,i}^t \,.$$ Hierbei ist:

$TE_{r,i}^{+t}$ = durchschnittlicher Termineinlagenbetrag der Betriebe der Branche i im Zeitraum t am Standort r und

$m_{4,r,i}^t$ = der im Zeitraum t von der Zweigstelle bei den Gewerbebetrieben der Branche i am Standort r realisierbare Marktanteil im Termineinlagengeschäft.

Für das gesamte realisierbare Einlagenpotential des gewerblichen Bereichs $E_r^{G,t}$ am Standort r im Planungszeitraum t gilt dann als Zusammenfassung von (6) und (7):

$$(8)\quad E_r^{G,t} = SE_r^{G,t} + TE_r^t \,.$$

4232 Einlagenpotential der privaten Haushalte

Die Haushalte unterhalten bei der geplanten Zweigstelle nur Sichteinlagen- und Sparkonten. Hinsichtlich des realisierbaren Spareinlagenpotentials wird angenommen, daß die Haushalte im Jahresdurchschnitt einen bestimmten Prozentsatz ihres Jahreshaushaltsnettoeinkommens auf einem Sparkonto anlegen und ein bestimmter Prozentsatz n der Haushalte zusätzlich sein gesamtes Durchschnittsguthaben von Konkurrenzinstituten $S_{r,j}^{+t}$ auf die neue Zweigstelle überträgt.

Das Spareinlagenpotential der privaten Haushalte S_r^t, das die geplante Zweigstelle im Planungszeitraum t an den einzelnen zur Wahl stehenden Standorten r bei den verschie-

denen Berufsgruppen j für sich zu nutzen imstande ist, ergibt sich unter Berücksichtigung von (3) aus:

$$(9)\quad S_r^t = \sum_{j=1}^{\bar{j}} H_{r,j}^t \cdot s_{r,j}^t \cdot Y_{r,j}^t \cdot m_{5,r,j}^t + \sum_{j=1}^{\bar{j}} n \cdot H_{r,j}^t \cdot S_{r,j}^{+t} .$$

Hierbei bedeuten:

$s_{r,j}^t$ = Sparquote der Haushalte einer Berufsgruppe j im Zeitraum t am Zweigstellenstandort r,

$Y_{r,j}^t$ = durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen einer Berufsgruppe j im Zeitraum t am Zweigstellenstandort r und

$m_{5,r,j}^t$ = von der Zweigstelle bei den Haushalten der Berufsgruppe j im Zeitraum t am Zweigstellenstandort r realisierbarer Marktanteil im Spareinlagengeschäft.

Da es nicht plausibel erscheint, daß die Höhe des realisierbaren Sichteinlagenpotentials ebenfalls vom Nettoeinkommen der Haushalte abhängig ist, wird eine Schätzung wie beim Termineinlagenpotential für den gewerblichen Bereich wieder mit Hilfe von Durchschnittsbeträgen pro Jahr und Berufsgruppe vorgenommen. Für das Sichteinlagenvolumen der privaten Haushalte bestimmter Berufsgruppen im Planungszeitraum t am Zweigstellenstandort r $SE_r^{H,t}$ gilt dann unter Berücksichtigung von (3):

$$(10)\quad SE_r^{H,t} = \sum_{j=1}^{\bar{j}} H_{r,j}^t \cdot SE_{r,j}^{+t} \cdot m_{6,r,j}^t , \text{ wobei}$$

$SE_{r,j}^{+t}$ = Durchschnittlicher Sichteinlagenbetrag pro Haushalt der Berufsgruppe j im Zeitraum t am Zweigstellenstandort r und

$m^{t}_{6,r,j}$ = der im Zeitraum t von der Zweigstelle am Standort r bei den Haushalten der Berufsgruppe j realisierbare Marktanteil im Sichteinlagengeschäft.

Für das gesamte realisierbare Sichteinlagenpotential SE^{t}_{r} im Planungszeitraum t gilt durch Addition von (6) und (10):

$$(11)\quad SE^{t}_{r} = SE^{G,t}_{r} + SE^{H,t}_{r} \quad .$$

Das zusammengefaßte realisierbare Einlagenpotential der privaten Haushalte $E^{H,t}_{r}$ am Standort r im Planungszeitraum t ergibt sich als Addition von (11) und (12):

$$(12)\quad E^{H,t}_{r} = SE^{H,t}_{r} + S^{t}_{r} \quad .$$

Das gesamte realisierbare Einlagenpotential in t sowohl für den gewerblichen Bereich als auch für die privaten Haushalte ergibt sich dann aus (8) und (12):

$$(13)\quad E^{t}_{r} = E^{G,t}_{r} + E^{H,t}_{r} \quad .$$

424 Berücksichtigung der direkten aufwandsgleichen Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs der geplanten Zweigstelle

In dem Modellansatz sollen nur diejenigen Kosten berücksichtigt werden, die für die Standortentscheidung des Kreditinstituts von Bedeutung sind und die an den zur Wahl stehenden Standorten aufgrund beispielsweise divergierender Raumgrößen, eventuell anfallender Um- oder Ausbauarbeiten, unterschiedlicher Geschäftsentwicklung und - damit verbunden - unterschiedlicher

Entwicklung des Personalbestandes verschieden hoch ausfallen können.

In die Analyse gehen daher folgende Kostenarten ein:

$Q^t_{r,M}$ = die Aufwendungen für die jeweiligen an den Standorten r zur Miete angebotenen Räumlichkeiten im Zeitraum t,

$A^t_{r,U}$ = jährlich eventuell anfallender Abschreibungsbetrag auf die aktivierten Umbau- oder Ausbaukosten am Zweigstellenstandort r[1],

$A^t_{r,B}$ = jährlicher Abschreibungsbetrag auf die Betriebs- und Geschäftsausstattung in den Räumen der geplanten Zweigstelle am Standort r und

$Q^t_{r,P}$ = jährlicher Personalaufwand für die jeweilige Zweigstelle am Standort r.

Andere direkte Kostenarten wie beispielsweise Aufwendungen für Büromaterial, Postgebühren, Energie und Reinigung, die unmittelbar in der Zweigstelle anfallen, sowie Kosten, die der Zentrale beispielsweise für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs der geplanten Zweigstelle entstehen, sollen wegen ihrer geringen Bedeutung für die Standortentscheidung vernachlässigt werden. Gleiches gilt für die der Zweigstelle nicht unmittelbar zurechenbaren Gemeinkosten.[2]

---

[1] Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Kontenrahmen und Jahresabschluß der Sparkassen. Stuttgart 1969. HK 81000, A.9, S. 18.

[2] Welche Bedeutung die Höhe der Gemeinkosten bei einer Entscheidung eines Kreditinstituts für oder gegen eine Zweigstellenschließung im Hinblick auf den Gewinn des Gesamtinstituts haben kann, vgl. S. Platz, a.a.O., S. 40.

Die im Modell berücksichtigten direkten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs Q_r^t im Planungszeitraum t am Zweigstellenstandort r ergeben sich dann durch Summation der einzelnen Teilkomponenten:

$$(14)\quad Q_r^t = Q_{r,M}^t + A_{r,U}^t + A_{r,B}^t + Q_{r,P}^t \,.$$

425 Entwicklung der Zielgröße und der Auswahlregel

Grundlage für die Schätzung des Zukunftserfolgswertes, den die geplante Zweigstelle an den verschiedenen, zur Wahl stehenden Standorten zu erreichen imstande ist, bildet eine Bestimmung des nachhaltig erzielbaren Gewinns dieser Zweigstelle. Da der Zukunftserfolgswert des Gesamtinstituts maximiert werden soll, wird derjenige Standort gewählt, der dementsprechend den größten Zukunftserfolgswert im gesamten Planungszeitraum zu erzielen verspricht, wobei die Gewinne der einzelnen Teilplanungszeiträume zu diskontieren sind auf den Anfang des Planungszeitraums.[1]

---

[1] Durch die Diskontierung wird erreicht, daß die an den einzelnen Standorten in den einzelnen Planungszeiträumen t erzielbaren Gewinne bereits zu Beginn des Planungszeitraums, in dem die Standortentscheidung getroffen wird, miteinander verglichen werden können. Dabei werden Gewinne um so höher durch das Kreditinstitut bewertet, je früher sie in der Zweigstelle anfallen.

In diesem Modell sollen nur der durchschnittliche Zinsertrag aus dem Kreditgeschäft sowie der durchschnittliche Zinsaufwand für das Einlagengeschäft berücksichtigt werden.[1] Von der Erfassung von Provisionen, Bearbeitungsgebühren etc. wird abgesehen.

Eine mögliche, durch die Kundenstruktur an den verschiedenen Standorten bedingte unterschiedliche Bedeutung des Einlagen- und Kreditgeschäfts (Passiv- bzw. Aktivlastigkeit der geplanten Zweigstelle) erschwert die Vergleichbarkeit der Standorte im Hinblick auf die jeweilige Gewinnsituation. Daher wird angenommen, daß überschüssige Mittel aus dem Einlagengeschäft (negativer Verrechnungssaldo) von der geplanten Zweigstelle der Zentrale zu einem bestimmten Verrechnungszinssatz zur Verfügung gestellt werden, während die geplante Zweigstelle bei überwiegendem Kreditgeschäft (positiver Verrechnungssaldo) die zur Befriedigung der Kreditnachfrage erforderlichen Finanzierungsmittel bei der Zentrale zum gleichen Verrechnungszinssatz aufnimmt.[2] Für diesen internen Liquiditätsausgleich können verschiedene Zinssätze (Verhandlungssätze, marktorientierte oder kalkulatorische Sätze) gelten. Im Rahmen dieses Modell-

---

[1] Im Zusammenhang mit der Bewertung zu übertragender Sparkassenzweigstellen geht Wiechers ebenfalls von einer Durchschnittsverzinsung für das Kredit- bzw. Einlagengeschäft aus. Vgl. H. Wiechers, a.a.O., S. 30.

[2] Das hier gewählte Vorgehen stellt eine relativ starke Vereinfachung dar; zu den Problemen, die mit einer Festlegung von plausiblen Verrechnungszinssätzen verbunden sind, vgl. B.Cosmidis, a.a.O., S. 164 ff.. Bei dem hier gewählten Ansatz gleicher Verrechnungszinssätze für debitorische und kreditorische Verrechnungssalden wurde von der Überlegung ausgegangen, daß das Kredit- und Einlagengeschäft in gleicher Weise zum Gesamterfolg des Kreditinstituts beitragen. Vgl. auch D.Köllhofer, a.a.O., S. 199.

ansatzes wird ein kalkulatorischer Zinssatz gewählt, der zwischen dem durchschnittlichen Sollzinssatz für das Kreditgeschäft und dem durchschnittlichen Habenzinssatz für das Einlagengeschäft liegt. Bei der Berechnung des jährlich zu erwartenden Zinsertrags aus dem Kreditgeschäft ist ferner zu berücksichtigen, daß auch die in t jeweils noch vorhandenen Altbestände an Krediten aus früheren Planungsperioden mit verzinst werden müssen. Für alle Kredite soll daher eine durchschnittliche Laufzeit in Höhe von 1 angenommen werden.

Bei der Bestimmung des Verrechnungssaldos, der bei einer Einlagenzweigstelle entsteht und zinsbringend an die Zentrale ausgeliehen werden kann, ist ferner zu berücksichtigen, daß ein Teil der Einlagen unverzinslich bei der Deutschen Bundesbank als Mindestreserve unterhalten werden muß.

Für die Formulierung des Gewinns werden die nachfolgenden Symbole zusätzlich zu den bereits vorher definierten Größen eingeführt:

z_K^t = jährlicher Durchschnittssollzinssatz für das in t realisierte Kreditnachfragepotential. Zu diesem in t jeweils gegebenen Zinssatz werden auch die Altbestände an Krediten verzinst, was voraussetzt, daß zwischen Kreditnehmern und Kreditinstitut Zinsgleitklauseln vereinbart werden,

z_{SE}^t = jährlicher Durchschnittshabenzinssatz für das in t realisierte Sichteinlagenpotential,

z_{TE}^t = jährlicher Durchschnittshabenzinssatz für das in t realisierte Termineinlagenpotential,

z_S^t = jährlicher Durchschnittshabenzinssatz für das in t realisierte Spareinlagenpotential,

V_r^t = am Standort r der geplanten Zweigstelle in t gegebener Verrechnungssaldo,

z_V^t = jährlicher kalkulatorischer Verrechnungszinssatz für den am Standort r der geplanten Zweigstelle in t gegebenen Verrechnungssaldo,

mr_{SE}^t = jährlicher Durchschnittsmindestreservesatz für das in t realisierte Sichteinlagenpotential,

mr_{TE}^t = jährlicher Durchschnittsmindestreservesatz für das in t realisierte Termineinlagenpotential und

mr_S^t = jährlicher Durchschnittsmindestreservesatz für das in t realisierte Spareinlagenpotential.

Der am Standort r der geplanten Zweigstelle in t gegebene Verrechnungssaldo bestimmt sich unter Berücksichtigung der Mindestreserveerfordernisse als Differenz zwischen erwartetem Kredit- und Einlagengeschäft aus (5), (7), (9) und (11)

$$(15)\quad V_r^t = K_r^t - \left[SE_r^t \cdot (1-mr_{SE}^t) + TE_r^t \cdot (1-mr_{TE}^t) + S_r^t \cdot (1-mr_S^t) \right] .$$

Für den Verrechnungszinssatz gilt dann folgende Beziehung:

$$(16)\quad z_K^t > z_V^t > \frac{SE_r^t \cdot z_{SE}^t + TE_r^t \cdot z_{TE}^t + S_r^t \cdot z_S^t}{E_r^t} ,$$

wobei der letzte Ausdruck den durchschnittlichen Habenzins-

satz für das Einlagengeschäft charakterisiert.

Der Gewinn im Planungszeitraum t G_r^t am Standort r berechnet sich dann wie folgt:

$$(17)\quad G_r^t = z_K^t \cdot \sum_{\tau=\max(1,t-l+1)}^{t} K_r^\tau - (z_{SE}^t \cdot SE_r^t + z_{TE}^t \cdot TE_r^t + z_S^t \cdot S_r^t) - z_v^t \cdot V_r^t - Q_r^t \quad .^1$$

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob der Gewinn vor oder nach Abzug der gewinnabhängigen Steuern[2] als Basis für die Ermittlung des Zukunftserfolgswertes der geplanten Zweigstelle genommen werden soll. Eine Berücksichtigung der Gewinnsteuern, insbesondere der standortabhängigen Gewerbeertragssteuer, wäre dann unerläßlich, wenn an den einzelnen Standorten, die von dem Kreditinstitut in die Wahl gezogen werden, unterschiedliche Steuersätze zum Tragen kämen. Da der Einzugsbereich des gesamten Kreditinstituts sich jedoch gemäß der Modellannahmen nur auf das Stadtgebiet beschränkt, üben diese Steuern keine standortbeeinflussende Wirkung aus und werden daher im Modellansatz nicht berücksichtigt.

Als nächstes Problem ist die Frage nach dem Kapitalisierungszinssatz i zu klären, mit dem die an den einzelnen Standorten erzielbaren Gewinne auf den Gegenwartszeitpunkt diskontiert werden. Um eine Vergleichbarkeit der Zukunftserfolge an den betreffenden, zur Wahl stehenden Standorten zu gewährleisten, wird für alle Standorte der gleiche Kapitalisierungszinssatz angewendet. Auf diese Weise tritt das Problem, in welcher Höhe der Kapitalisierungszinssatz anzusetzen ist, in den Hintergrund. Da die Zweigstellenerrichtung eine Investition darstellt, wäre es beispielsweise denkbar, den Marktzins für langfristige Kapitalanlagen als Diskontierungsfaktor zu wählen. Der Zukunftserfolgswert ZEW_r

---

[1] Werden keine Zinsgleitklauseln, sondern feste Zinssätze im Kreditgeschäft vereinbart, so würde für den Zinsertrag aus dem Kreditgeschäft gelten:

$$\sum_{\tau=\max(1,t-l+1)}^{t} K_r^\tau \cdot Z_k^\tau$$

[2] Vgl. zu diesem Problemkomplex z.B. W. Busse v. Colbe, a.a.O., S. 130 ff.

der geplanten Zweigstelle an den einzelnen Standorten r ergibt sich dann aus:

$$(18)\quad ZEW_r = \sum_{t=1}^{10} \frac{G_r^t}{(1+i)^t} \quad .$$

Nach einem Vergleich der Zukunftserfolgswerte an den einzelnen Standorten ist derjenige Standort auszuwählen, der den größten Zukunftserfolgswert ZEW_r^+ erreicht.
Es gilt die folgende Auswahlregel:

$$(19)\quad ZEW_r^+ = Max\left\{ZEW_r\right\}, \quad r = 1,2...\bar{r} \quad .$$

426 Ausbaumöglichkeiten des Modells

Das soeben dargestellte Modell beruhte auf der Annahme sicherer Erwartungen. Die Grundstruktur des Modells ist jedoch auch geeignet zur Durchführung von Alternativrechnungen, die versuchen, dem Problem der Unsicherheit der Erwartungen Rechnung zu tragen.

So können beispielsweise für jede der unabhängigen Variablen des Modells statt eines einzigen Schätzwertes in jedem Zeitraum jeweils drei verschiedene Schätzwerte zugrundegelegt werden, die optimistische, durchschnittliche und pessimistische Erwartungen widerspiegeln. Für jeden Standort der geplanten Zweigstelle ergeben sich dann drei verschiedene Zukunftserfolgswerte, die die Basis für die Standortentscheidung der Geschäftsleitung bilden. Es kann nicht mehr automatisch derjenige Standort mit dem höchsten Zukunftserfolgswert gewählt werden, sondern bei der Standortentscheidung spielt die Risi-

kopräferenz der Geschäftsleitung eine große Rolle. Stehen z.B. zwei Standorte mit einem gleich großen Zukunftserfolgswert für die Zweigstelle, aber mit einer unterschiedlichen Spannweite zwischen dem pessimistischen und optimistischen Wert für den Zukunftserfolg zur Wahl, so wird eine Geschäftsleitung mit geringer Risikoneigung denjenigen Standort wählen, an dem die Unterschiede zwischen den einzelnen Schätzungen des Zukunftserfolgswertes geringer sind, während eine risikofreudige Geschäftsleitung die Zweigstelle an demjenigen Standort errichten wird, an dem die Streuung des pessimistischen und optimistischen Zukunftserfolgswertes um den durchschnittlichen Wert am größten ist.

Möglich ist es auch, jedem der optimistischen, durchschnittlichen und pessimistischen Schätzwerte der unabhängigen Variablen eine subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit zuzuordnen und den Erwartungswert zu berechnen. Die jeweiligen Modellparameter können dann als Erwartungswerte interpretiert werden, und der Gewinn bzw. der Zukunftserfolgswert der Zweigstelle am jeweiligen Standort bestände dann wieder nur aus einem Wert, der ebenfalls einen Erwartungswert darstellt. Ein derartiges Vorgehen erscheint jedoch nur dann sinnvoll, wenn neben dem Erwartungswert auch die Streuung der einzelnen Schätzwerte um den Erwartungswert berücksichtigt wird.

Ein ähnliches Vorgehen wählen Carter und Cohen,[1] die in ihrem Simulationsmodell den unabhängigen Variablen jedoch keine subjektiven Wahrscheinlichkeiten zuordnen, sondern für ausgewählte Modellparameter eine bestimmte Wahrscheinlichkeitsverteilung unterstellen. So wird z.B. Normalverteilung angenommen für die an bestimmten Standorten erzielbaren Marktanteile am Sicht- und Termineinlagenpotential, für die Wachstumsrate des Sicht- und Termineinlagepotentials, für die Soll- und Habenzinssätze und andere Größen.[2] Cohen und Carter erhalten dann für jeden Standort eine bestimmte Häufigkeits-

---

[1] Vgl. E.E. Carter and K.J. Cohen, a.a.O.

[2] Vgl. ebenda, pp. 60 and 62.

verteilung (Histogramm) für eine vorgegebene Verzinsung des eingesetzten Kapitals.[1] Die Entscheidung des Bankmanagements erfolgt ebenfalls unter Berücksichtigung der Risikopräferenz der Entscheidungsträger.

Alle die hier angedeuteten Möglichkeiten eines Ausbaus des Modells zu einem Simulationsmodell unter Berücksichtigung der Ungewißheit der Erwartungen können jedoch noch nicht voll befriedigen, da bisher empirische Untersuchungen fehlen, die eine möglichst genaue Schätzung der Marktpotentiale an bestimmten Standorten erlauben. Die in das Modell einzuführenden Alternativwerte, subjektiven Wahrscheinlichkeiten oder auch andere Wahrscheinlichkeitsverteilungen müssen nicht mit den tatsächlichen Standortgegebenheiten übereinstimmen. Wenn auch die Annahmen des Modells in sich konsistent sein mögen, so ist damit noch nicht gesagt, daß die mit Hilfe des Modells getroffene Standortentscheidung auch tatsächlich zur Errichtung der Zweigstelle an einem unter Berücksichtigung der Risikopräferenz optimalen Standort führt. Hinzu kommt ferner das Problem, daß Aktionen des Kreditinstituts zur Marktbeeinflussung am gewählten Standort auf die Schätzwerte der Modellparameter Einfluß nehmen, deren Wirkung jedoch im vorhinein nicht exakt bestimmt werden kann. In der Erstellung realistischer Standortentscheidungsmodelle auf der Basis vorhergehender umfangreicher empirischer Untersuchungen sollte daher für die Zukunft eine bedeutende Aufgabe der Standortforschung und -planung gesehen werden.

---

[1] Vgl. E.E. Carter and K.J. Cohen, a.a.O., pp. 64 ff.

5 Schlußbetrachtung

Vor dem Hintergrund der starken Zweigstellenexpansion nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung, negativer Auswirkungen des Expansionsstrebens auf die Kostensituation der Kreditinstitute sowie mangelnder Rentabilität vieler Zweigstellen erscheint es notwendig, daß die Kreditinstitute ihre bisherige Expansionspolitik einer kritischen Analyse unterziehen und Fragen der systematischen Standortforschung im Rahmen der Errichtung neuer Bankstellen, aber auch der Überprüfung bestehender Zweigstellen erhöhte Aufmerksamkeit widmen.

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln hatten zum Ziel, in einer Art Bestandsaufnahme bisherige Verhaltenspraktiken der Kreditinstitute bei ihrer Zweigstellen- und Standortplanung im Hinblick auf theoretische Erfordernisse zu analysieren, um auf diese Weise notwendige Informationen bereitzustellen, die die Kreditinstitute einer Lösung des Standortproblems näherzubringen vermögen. Dabei wurden vor allem einzelwirtschaftliche Fragestellungen im Zusammenhang mit der Errichtung und der Standortwahl neuer Zweigstellen aufgeworfen und untersucht sowie bisherige Lösungsmöglichkeiten in der Praxis diskutiert und Lösungsalternativen dargestellt.

Der erste Teil der Arbeit diente dazu, einige Grundzusammenhänge der Zweigstellenexpansion und Standortforschung zu klären. Die Wahl eines geeigneten Standortes für eine neue Zweigstelle beinhaltet einen komplexen Entscheidungsprozeß, der sich gedanklich jedoch auf vier wesentliche Stufen reduzieren läßt:

1. Zielanalyse,
2. Sammlung von Informationen über die Standortbedingungen,
3. Entwicklung von Verfahren und Entscheidungskriterien zur Beurteilung der Standortbedingungen und
4. Standortentscheidung.

Die Zielanalyse ist Voraussetzung für die spätere Formulierung von Entscheidungskriterien für die Standortwahl. Im Vordergrund stehen hierbei vor allem einzelwirtschaftliche Überlegungen der Kreditinstitute, ohne daß jedoch gesamtwirtschaftliche Aspekte vernachlässigt werden. Die Untersuchung der geschäftspolitischen und ökonomischen Hintergründe der Zweigstellenexpansion sollte daher verdeutlichen, welche Auswirkungen eine Ausdehnung des Stellennetzes einzelner Institute oder Institutsgruppen auf die Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen haben kann und welche Konsequenzen sich hieraus für die Standortforschung der Kreditinstitute ableiten lassen.

Jede Analyse der Standortbedingungen verfolgt den Zweck, den Geschäftsleitungen der Kreditinstitute Informationen bereitzustellen, auf deren Grundlage eine Standortentscheidung getroffen werden kann. Um zu zeigen, welche Kriterien bei der Beurteilung der Standorteignung zu berücksichtigen sind, wurde eine allgemeine Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren entwickelt. Aus dieser Systematik ist u.a. ersichtlich, welche Wirkung die Art des jeweiligen Standortfaktors auf den Erfolg einer Zweigstelle hat und welche Ausprägungen der einzelnen Standortfaktoren an bestimmten Standorten die Intensität der Beschaffungs- und Absatzkontakte zwischen geplanter Zweigstelle und potentiellen Kunden bestimmen. Dabei wurden, im Gegensatz zu den meisten bisher veröffentlichten Arbeiten zum Standortproblem der Kreditinstitute, auch qualitative, ökonomisch nicht meßbare, aber den Erfolg einer Zweigstelle beeinflussende Faktoren in die Systematik aufgenommen sowie gegenseitige Abhängigkeiten aufgezeigt.

Um dem Informationsbedürfnis der Geschäftsleitungen von Kreditinstituten Rechnung zu tragen, wurden in Teil 2 dieser Arbeit die vorwiegend theoretischen Überlegungen des ersten Teils empirisch überprüft und dabei die bisher geübte Praxis bankbetrieblicher Zweigstellen- und Standortplanung analysiert. Die empirische Untersuchung verfolgte einerseits den Zweck zu prüfen, in welchem Umfang die einzelnen

bankbetrieblichen Standortfaktoren in der Vergangenheit die Standortwahl von Zweigstellen beeinflußt haben. So gab eine primärstatistische Erhebung u.a. Aufschluß über Fragen der Raum- und Arbeitskräftebeschaffung für geplante Zweigstellen, wobei nicht nur der Kosten-, sondern vor allem auch der Ertragscharakter der Standortfaktoren Geschäfts- und Betriebsräume sowie Arbeitskräfte deutlich wurde. Eine Analyse der Standorte bankbetrieblicher Zweigstellen ließ ferner den Einfluß der Verkehrserschließung auf die Standortwahl der Kreditinstitute erkennen.

Die Höhe des Beschaffungs- und Absatzpotentials wird entscheidend von der Marktsegment- und Wettbewerbsstruktur beeinflußt, wobei sich die Kreditinstitute in ihrer konkreten Standortplanung immer wieder mit dem Problem konfrontiert sehen, wie das Marktpotential an einem bestimmten Standort geschätzt werden kann. In dieser Arbeit wurde daher auch versucht zu beschreiben, in welcher Weise strukturelle Merkmale potentieller bzw. gegebener Kundenkreise das Verhalten von Marktsegmenten zu bestimmen vermögen und welche Schlußfolgerungen daraus für die zu erwartende Geschäftsentwicklung einer geplanten Zweigstelle gezogen werden können. Das Aufzeigen allgemeiner Abhängigkeiten sollte dabei einen Anreiz für die Praxis bieten, strukturellen, aber auch psychologischen Gesichtspunkten bei der Beurteilung der Marktsegmente an bestimmten Standorten besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Dies gilt auch hinsichtlich der Einschätzung der Wettbewerber durch potentielle Kunden an neu zu erschließenden oder bereits bestehenden Standorten.

Die Entwicklung geeigneter Verfahren zur Beurteilung der Standortbedingungen stellt die Kreditinstitute vor ein weiteres schwerwiegendes Problem, die Vielzahl notwendiger Informationen über die Ausprägungen der Standortfaktoren an potentiellen Standorten zu einer einzigen aussagefähigen Kennzahl zu verdichten, die eine begründete Entscheidung für einen bestimmten Zweigstellenstandort, andererseits aber auch die Überprüfung der Standorteffizienz bereits bestehender Zweigstellen ermöglicht. Die in Teil 3 enthal-

tene Darstellung der Verfahren, die in der Praxis im Rahmen der Standortforschung bereits angewendet werden, verfolgte den Zweck, den gegenwärtigen Stand der Standortforschung in der Praxis aufzuzeigen und zu beurteilen, wobei auch Lösungsalternativen angedeutet wurden.

Die bisher angewendeten Verfahren sind jedoch mehr oder weniger pragmatische Vorschläge zur Lösung des Standortentscheidungsproblems. Umfassende Standortentscheidungsmodelle wurden in Westdeutschland noch nicht entwickelt, wenn es auch bereits einige modell-analytische Ansätze gibt. Teil 4 versuchte daher, einen, wenn auch bescheidenen Beitrag zur Vertiefung der theoretischen Standortdiskussion zu leisten, wobei der eingeschlagene Weg dazu dienen soll, dem Endziel einer theoretischen Bestimmung eines optimalen Standortes näher zu kommen. Dabei wurden zwei einander ergänzende Darstellungsformen gewählt: Zum einen wurde mit Hilfe eines Flußdiagramms der Entscheidungsvorgang bei der Standortwahl an einem Beispiel verdeutlicht. Andererseits erfolgte der Versuch, einzelne Ausführungsanweisungen des Flußdiagramms analytisch zu formulieren. Die Formulierung dieses Modellansatzes ist dabei als Ergänzung zu Überlegungen im empirischen Teil der Arbeit zu sehen, wobei es vor allem darum ging, den Einfluß einzelner Standortfaktoren auf das Mengengerüst der zukünftigen Erträge und Aufwendungen einer geplanten Zweigstelle zu verdeutlichen.

Die Schätzung einiger wesentlicher Modellparameter ist jedoch bisher in der Praxis aufgrund fehlenden statistischen Materials und bisher nicht befriedigend gelöster Probleme der verursachungsgerechten Zurechnung von Erträgen und Aufwendungen einer Zweigstelle mit Schwierigkeiten verbunden. In der Lösung von Informationsproblemen sowie in der Entwicklung geeigneterer Verfahren zur Beurteilung von Zweigstellenstandorten sollte daher in der Zukunft eine wesentliche Aufgabe der Standortforschung gesehen werden.

A N H A N G

Exkurs: Qualitative Gestaltung der Schalterräume neuer Zweigstellen

Da die Intensität der Beschaffungs- und Absatzkontakte zwischen Kunden und Kreditinstitut u.a. beeinflußt wird durch die qualitative Gestaltung der Kundenräume, die Gestaltung selbst aber mehr ein technisch-organisatorisches Problem darstellt, sollen in diesem Exkurs ergänzend zu den Ausführungen über die Raumbedarfsplanung für neue Zweigstellen in Kapitel 22 einige Entwicklungstendenzen in der qualitativen Raumgestaltung der Schalterräume neuer Zweigstellen aufgezeigt werden.

Jede Gestaltung von Bankgebäuden, und damit auch von Schalterräumen hat sich zunächst im Rahmen bestimmter baurechtlicher Vorschriften, (z.B. hinsichtlich Raumhöhe) zu vollziehen.[1] Diese Vorschriften sind in jedem Fall zu beachten. Darüber hinaus aber bleibt den Kreditinstituten freie Gestaltungsmöglichkeit, was z.B. die innerbetriebliche Raumaufteilung und Raumausstattung angeht. Im folgenden wird daher versucht, die Bedeutung derjenigen Faktoren zu erkennen, die die Raumgestaltung bestimmen (Tabelle 32).

Im Rahmen der Fragebogenuntersuchung wurden die Kreditinstitute gebeten, die in Tabelle 32 aufgeführten Bestimmungsgrößen, die bei ihren Planungsüberlegungen eine Rolle spielen, anzukreuzen und gemäß ihrer Bedeutung durch eine Rangfolge zu kennzeichnen. Danach erfolgte eine Gewichtung der Rangangaben für die einzelnen Faktoren (Rang 1 mit 5, Rang 2 mit 4 usw.), wodurch durch Addition eine Bewertungszahl gewonnen wurde, die eine endgültige Rangfolge festzulegen erlaubt (letzte Spalte).

Bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften herrscht Übereinstimmung in der Einstufung der einzelnen Faktoren. Die Bequemlichkeit für den Kunden steht an erster Stelle, wenn es darum geht, einen Kassenraum zu gestalten. Hierin zeigt sich das Bemühen der Kreditinstitute, dem Kunden den Aufenthalt in den Räumen des Kreditinstituts so angenehm wie möglich zu machen, nicht zuletzt, um die Intensität der Beschaffungs-

[1] Vgl. auch S. 77.

Tabelle 32 - Rangfolge der die Raumgestaltung des Schalterraums neuer Zweigstellen bestimmenden Faktoren

Bankengruppe	Rang (Zahl d. Nennungen) / Faktoren	1	2	3	4	5	Bewertungsziffer	Rang
Sparkassen	Betriebsablauf	31	18	13	-	1	267	2
	Sicherheitsvorschriften	9	22	27	5	1	235	3
	Bequemlichkeit für den Kunden	27	23	13	1	-	270	1
	Einheitlichkeit mit and. Zweigstellen	-	1	1	8	19	42	5
	Imagewirkung	-	4	7	30	2	99	4
Kreditgenossenschaften	Betriebsablauf	11	3	7	3	-	94	2
	Sicherheitsvorschriften	3	8	8	4	1	80	3
	Bequemlichkeit für den Kunden	11	10	4	-	-	107	1
	Einheitlichkeit mit and. Zweigstellen	1	-	1	1	10	20	5
	Imagewirkung	3	3	4	15	-	69	4

und Absatzkontakte mit dem Kunden zu erhöhen und seine Bindungen an das eigene Kreditinstitut zu festigen.

Von etwas geringerer Bedeutung für die Gestaltung des Schalterraumes sind die Faktoren Betriebsablauf und Sicherheit. Vor 10 Jahren wäre diesen beiden Faktoren vermutlich eine größere Bedeutung zugemessen worden, da zu jener Zeit das Marketingdenken in den Kreditinstituten noch nicht im Vordergrund betriebspolitischer Überlegungen stand und die Hauptaufmerksamkeit innerbetrieblichen Vorgängen galt.[1]

Auch die Imagewirkung besitzt als Gestaltungsfaktor noch einige Bedeutung, wobei sie von den Kreditgenossenschaften jedoch im Vergleich zu den Sparkassen etwas stärker in den Vordergrund gestellt zu werden scheint, wenn auch der zugewiesene Rang gleich ist. Bei beiden Bankengruppen dagegen wird eindeutig am wenigsten Wert auf Einheitlichkeit mit anderen Zweigstellen gelegt.

Neben diesen Faktoren, die im Fragebogen vorgegeben waren, wurden ergänzend von den Kreditinstituten noch folgende Aspekte der Raumgestaltung genannt: Schnitt des Grundstücks bzw. der gemieteten Räume, optische Raumaufteilung und Übersichtlichkeit, solide moderne Ausstattung, eine gute Arbeitsatmosphäre für die Mitarbeiter, problemorientierte Kundenbedienung, die zu bestimmten organisatorischen Konsequenzen führt[2], sowie die Nutzung der Möglichkeiten, die die Datenverarbeitung bie-

---

[1] Vgl. hierzu die Ausführungen von Dango über die innerbetrieblichen Vorkehrungen beim Bau von Bankgebäuden: K.-A.Dango, a.a.O., S. 328 ff.

[2] Vgl. Erläuterungen S. 236 ff.

tet. Auch in dieser Aufzählung und in der Häufigkeit der Nennungen zeigt sich eine Tendenz zur Betonung akquisitorisch wirkender Einflußgrößen.

Die Diskussion um eine zweckmäßige und funktionsgerechte Gestaltung von Kassenhallen begann bereits in den frühen sechziger Jahren. "Die Gestaltungsmöglichkeiten einer Kassenhalle werden von zwei Polen her bestimmt. Auf der einen Seite ist der Kundenraum das Schaufenster für die Öffentlichkeit.... Andererseits ist der Kunde Arbeitsträger im organisatorischen Sinne, der den Impuls zu einem Arbeitsablauf gibt. Hieraus leitet sich die Forderung nach einer Raumaufteilung ab, die ein Maximum an Schnelligkeit und Kapazität gewährleistet."[1]

Am Beispiel einiger Volksbanken und Sparkassen soll nun im folgenden die Entwicklung neuerer Kassenhallenkonzeptionen aufgezeigt werden, die versuchten, dem Bequemlichkeitsstreben des Kunden und der Verbesserung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe in besonderem Maße Rechnung zu tragen.[2]

---

[1] G. Thalau, Die Gestaltung der Kassenhalle nach betriebsorganisatorischen Gesichtspunkten, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 19.

[2] Wenn in der folgenden Analyse auch Kassenräume von Hauptstellen untersucht werden, so ändert dies doch nichts an der Tatsache, daß die angeschnittenen Probleme in den dargestellten Beispielen auch für größere Zweigstellen oder Filialen (vgl. die sehr weit gefaßte Definition der Zweigstelle am Anfang dieser Arbeit) Gültigkeit besitzen.

Dabei werden folgende Fragen im Mittelpunkt der Analyse stehen:

1. Die Übernahme des Gedankens eines Großraumbüros bei der Konzipierung neuer Kassenhallen,
2. die Veränderung des herkömmlichen Tresens in der Kassenhalle,
3. die Bedeutung der Automation für die technisch-organisatorische Gestaltung der Schalterhalle und
4. die technisch-organisatorische Realisierung der absatzpolitischen Beratungsfunktion in der Kassenhalle.

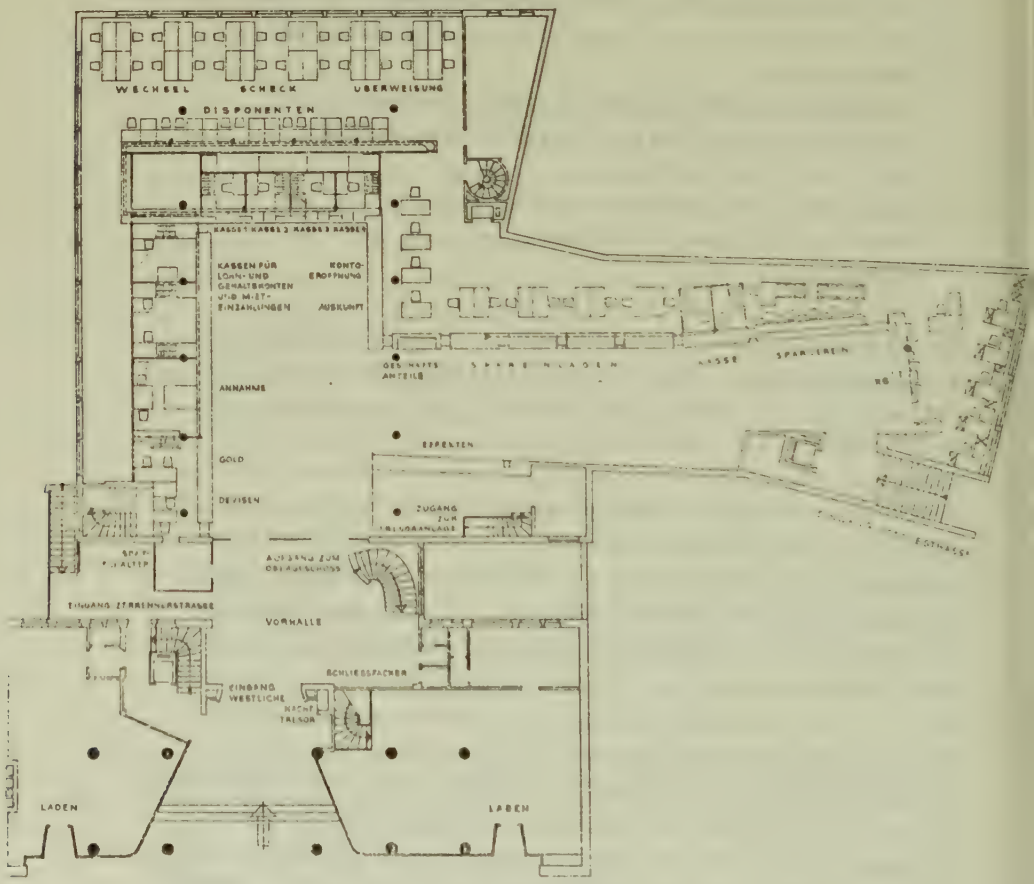
Erste Ansätze, zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe zu gelangen, zeigten sich bei Veränderungen bestehender Kassenhallen, die als neuartigen Gedanken die Konzeption des Großraumbüros zum Inhalt hatten und, wie das Beispiel der Volksbank Pforzheim aus dem Jahre 1961[1] bestätigt, insbesondere für Erweiterungsbauten geeignet erschienen. Als Vorteile eines Großraumbüros wurden angesehen: "Größere Raumausnutzung durch Wegfall von Wänden und Gängen, leichte Veränderung von Abteilungsgrößen, Abteilungsordnungen und Arbeitsplatzanordnungen; bessere Arbeitsabläufe und bessere Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen untereinander."[2] Wie die Graphik 2 auf der folgenden Seite zeigt, wird der gesamte Schalterraum der Volksbank von einem langgestreckten Steh-Tresen beherrscht, der die Kassenhalle in einen Kunden- und einen Arbeitsraum teilt, innerhalb dessen der ungehinderte Austausch von Informationen ermöglicht ist. Aus der Zeichnung ist ferner gut zu erkennen, wie durch die Anbringung der Kassen im hintersten Teil der Kassenhalle dem Sicherheitsdenken Rechnung getragen

---

[1] Vgl. R. Janus, Zweckmäßige Gestaltung von Bankräumen, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg.5(1963), S.34-36.

[2] Ebenda, S. 34.

Graphik 2 - Kassenhalle der Volksbank Pforzheim



Quelle: R. Janus, Zweckmäßige Gestaltung von Bankräumen, a.a.O., S. 35.

wurde und in welcher Weise die von dem Institut angebotenen Serviceeinrichtungen wie Spätschalter oder Schließfächer für den Kunden auch außerhalb der Kassenstunden zugängig gemacht wurden.

Als sich der Gedanke der Großraumkassenhalle - soweit bautechnisch möglich - durchgesetzt hatte, trat die Problematik der Tresenkonzeption in den Vordergrund. Der zunehmende Massenverkehr hatte insbesondere in Stoßzeiten wie Medio- oder Ultimoterminen dazu geführt, daß Warteschlangen vor allem an den festinstallierten Kassen, von denen ein Kunde an einem Tag oft mehrere aufsuchen mußte, auch durch ausgedehnte Tresenflächen nicht verhindert werden konnten. Die Kunden mußten stehend längere Wartezeiten in Kauf nehmen, und auch die Angestellten fanden nicht die Möglichkeit, bei den einzelnen Arbeitsvorgängen zu sitzen und auszuruhen. Sie mußten ständig zwischen Tresen und Schreibtischen oder Kontentrögen hin- und herlaufen, was Zeit kostete und negative Auswirkungen auf die wartende Kundschaft hatte.[1]

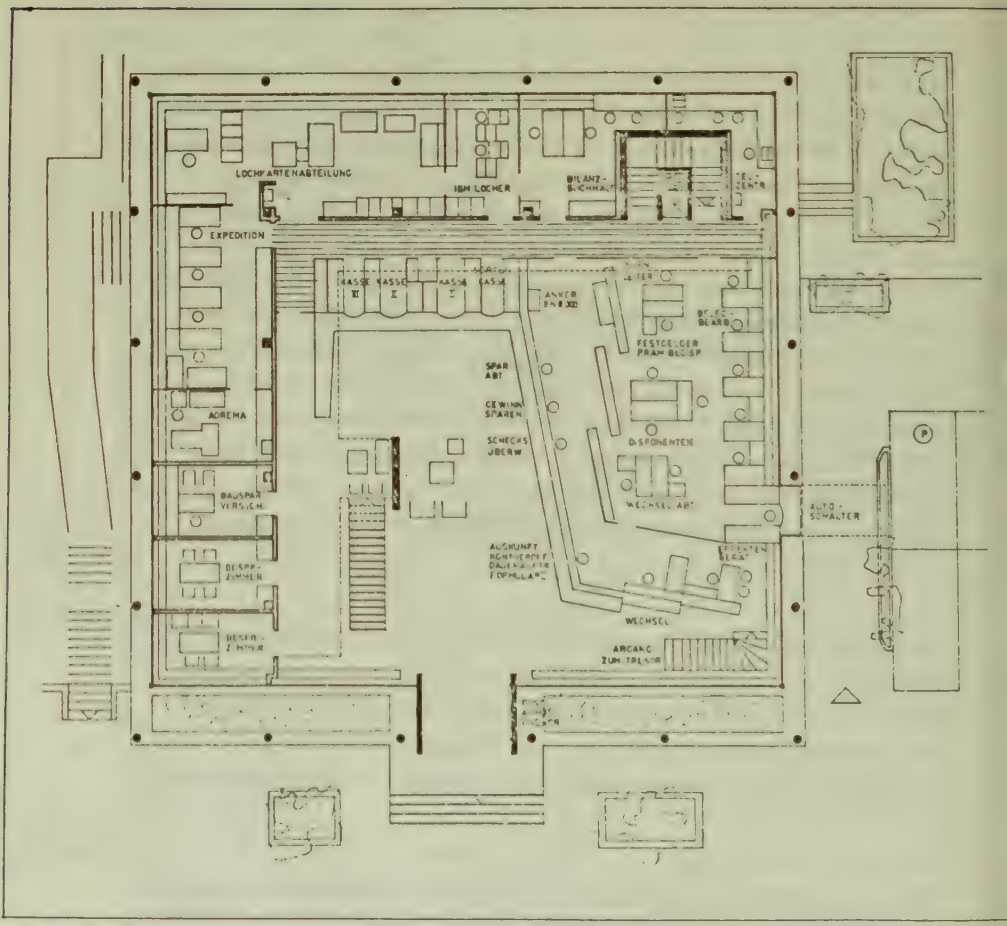
Erste Erleichterungen, zumindest im Arbeitsbereich, konnten durch Einrichtung von Sitztresen erreicht werden, wie sie 1962 beispielsweise in der Volksbank Böblingen[2] zum Einsatz kamen, wobei in der Effektenberatung auch für die Kunden Sitzplätze vorgesehen waren. Die Arbeitsabläufe

---

[1] Vgl. H. Scharfenberg, Organisation der Kundenbedienung in Schalterhallen. Eine Neuerung für Kreditinstitute, dargestellt am Beispiel einer Zweigstelle der Nassauischen Sparkasse in Wiesbaden, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 17.

[2] Vgl. H. Rothfuß, Rationalisierung des Arbeitsablaufes durch zweckmäßige Gestaltung der Schalterhalle, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 7 (1965), S. 56 f.; Vgl. auch Graphik 3, S. 220.

Graphik 3 - Kassenhalle der Volksbank Böblingen



Quelle: H. Rothfuß, a.a.O., S. 57.

und Arbeitswege wurden in der Sparabteilung durch Förderbänder, an den Kassen durch Installation einer Telescheckanlage rationalisiert.[1] Der Kunde brauchte also nicht mehr zur Giroabteilung zu gehen, den Kontostand von einem Angestellten prüfen und die Scheck- oder Auszahlungsquittung abzeichnen zu lassen, wenn er Geld abheben wollte. Ferner gelang es der Volksbank Böblingen, einen "Autoschalter unmittelbar an den Innenbetrieb anzugliedern"[2] - ebenfalls unter Verwendung einer Telescheckverbindung, die längere Wartezeiten der Kunden verhinderte.

In der Volksbank Böblingen wurde allerdings dem Kundenbereich in der Kassenhalle noch nicht in vorrangiger Art Aufmerksamkeit geschenkt, da Diskretion und Bequemlichkeit für den Kunden lediglich im Bereich der Effektenberatung verwirklicht werden konnten. Die Nassauische Sparkasse ging durch die Konzipierung eines Universalplatzes [3], der vor allem bei den Kunden ein positives Echo hervorgerufen hat, noch einen Schritt weiter. Sowohl Kunde als auch Angestellter können ihre Arbeiten sitzend erledigen. Die Einrichtung eines Sichtschutzes garantiert Diskretion. Der Einsatz rollender Unterschränke, die auch ausgetauscht werden können, gewährleistet bei flexiblen Grundelementen jederzeitige Verfügbarkeit der benötigten Unterlagen. Hierdurch kann die Anordnung der einzelnen Arbeitsplätze sowohl in der Art eines herkömmlichen Tresens als auch in Staffelform oder anders vorgenommen werden. Die Beweglichkeit der Arbeitsplätze ermöglicht es, daß man jeden Raum als Zweigstelle verwenden kann und Anpassungen größenmäßiger Art gemäß der Geschäftsentwicklung jederzeit möglich sind. Diese Tatsache ist insbesondere bei der Einrichtung neuer Zweigstellen von Bedeutung, "denn man weiß nie genau, wie

---

[1] Vgl. H. Rothfuß, a.a.O., S. 58.
[2] H. Rothfuß, a.a.O., S. 59.
[3] Vgl. H. Scharfenberg, a.a.O., S. 18 f.

viele Arbeitsplätze man in einer solchen Zweigstelle jetzt und vor allem in Zukunft benötigt."[1]

Daß neue Kassenhallenkonzeptionen nicht nur für große Geschäftsstellen oder Hauptstellen von Kreditinstituten möglich sind, zeigt wieder das Beispiel der Volksbank Pforzheim[2], die sich durch den Erlaß der Unfallverhütungsvorschrift "Kassen" 1966 veranlaßt sah, das Problem der Konzeption eines Schalterraumes neu zu überdenken, wobei eine Synthese zwischen gutem Kundenkontakt und Sicherheit für das Bankpersonal gefunden werden sollte. In ihrer Zweigstelle Arlinger Straße und in der Geschäftsstelle Mühlacker gab die Volksbank in ähnlicher Weise wie die Nassauische Sparkasse das Prinzip des durchgehenden, trennenden Tresens auf. Im Mittelpunkt der beiden Schalterräume steht lediglich ein offenes Empfangspult, an dem der Geschäftsstellenleiter Annahme- und Beratungsfunktion erfüllen kann. Für wartende Kunden stehen gepolsterte Sitzgruppen zur Verfügung, an denen auch Formulare ausgefüllt werden können. Die "Kunden sollen sich ohne Abfertigungspsychose in der Volksbank zu Hause fühlen. Die Einrichtung der neuen Geschäftsstellen ist daher ganz auf den unmittelbaren Kontakt zwischen Geschäftsleiter und Kunden bedacht, die einstige Schalteratmosphäre ist ausgeschaltet".[3] Mit dieser Neukonzeption des"Schalterraums", die gleichzeitig eine gewisse Isolierung des Kassenbereichs, wenn auch aus dem Hauptgrund der Sicherheit, zur Folge hatte, lassen sich bereits erste Ansätze erkennen, den reinen Kassenverkehr vom Beratungsgeschäft zu trennen.

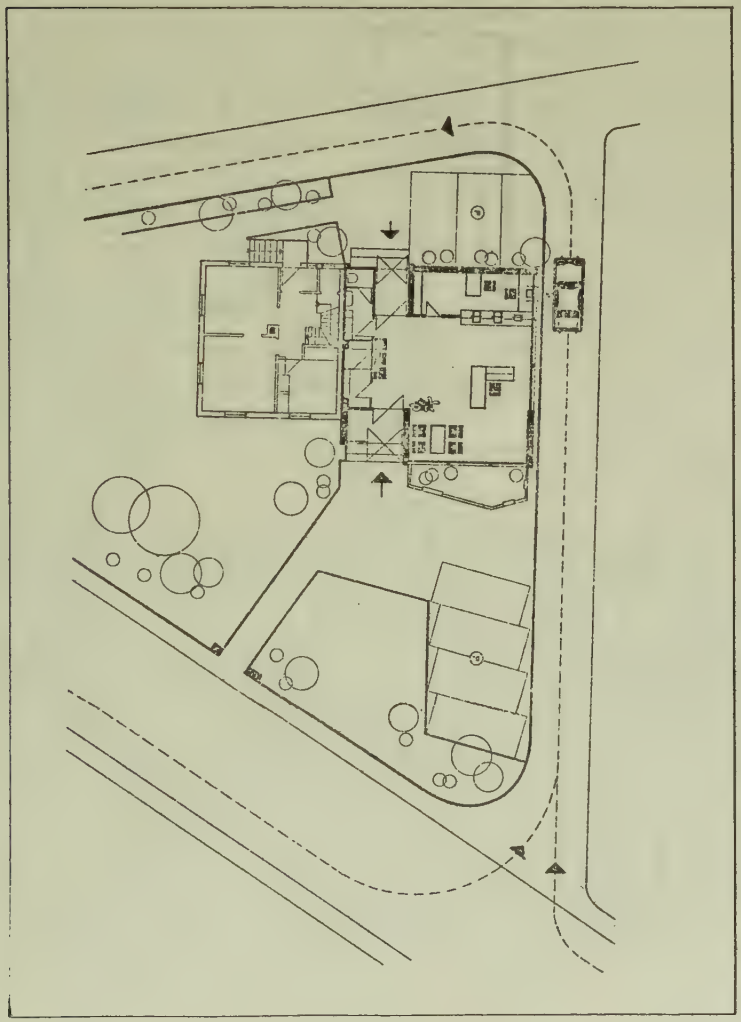
---

[1] H. Scharfenberg, a.a.O., S. 18 f.

[2] Vgl. zu folgendem: R. Janus, Volksbank Pforzheim entwickelt neuen Geschäftsstellentyp. Einrichtung von Geschäftsstellen unter Berücksichtigung der Bestimmungen der Unfallverhütungsvorschrift "Kassen", "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 10 (1968), S. 9-11; siehe auch Graphik 4.

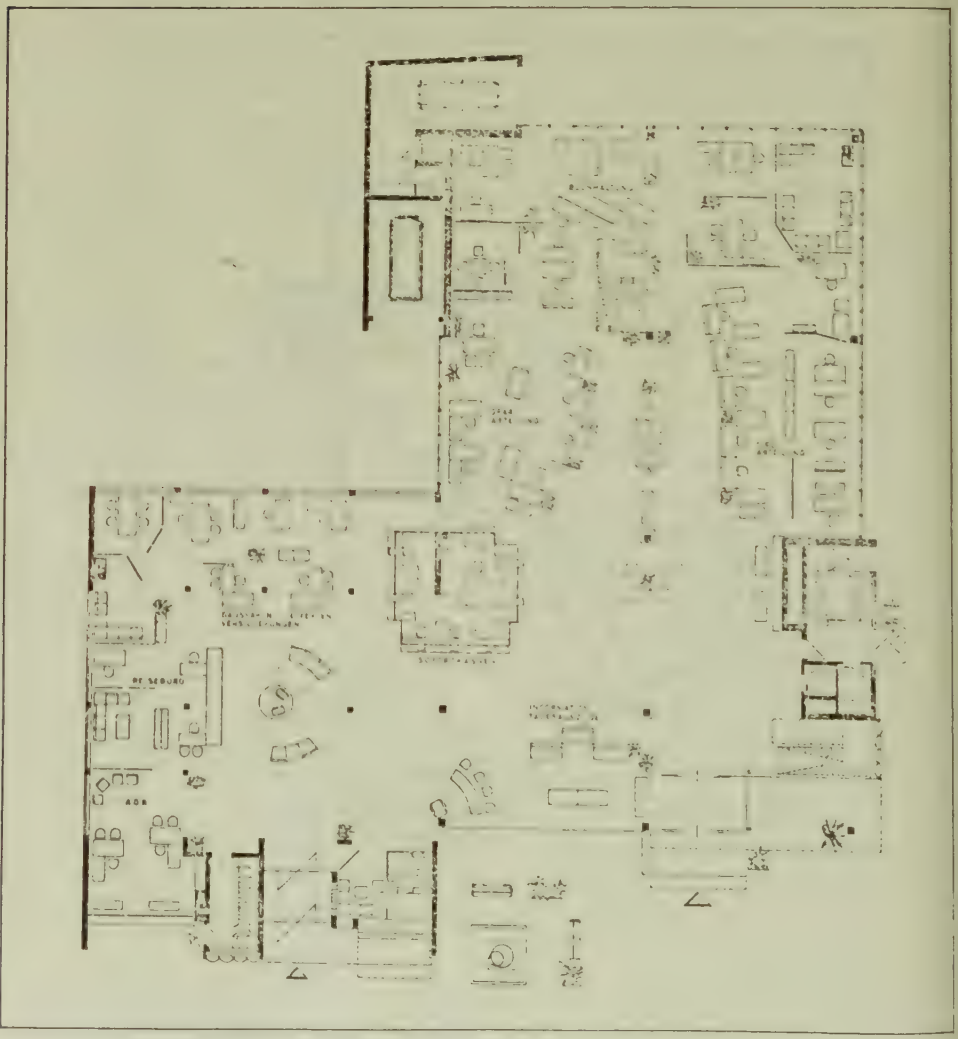
[3] R. Janus, Volksbank Pforzheim entwickelt neuen Geschäftsstellentyp, a.a.O., S. 10.

Graphik 4 - Geschäftsstelle Mühlacker der Volksbank Pforzheim



Quelle: R. Janus, Volksbank Pforzheim entwickelt neuen Geschäftstyp, a.a.O., S. 11.

Graphik 5 - Kassenhalle der Rodgaubank in Jügesheim



Quelle: H.-U.Krauß, Große oder kleine Baulösung? Das Bankgebäude als Investition für die Zukunft? Entscheidungshilfe anhand eines Fallbeispiels; "Geldinstitute", Bad Wörrishofen, o. Jg. (1974), S. 58.

Unterstützt wurde diese Tendenz später durch die Fortentwicklung der Automation, den vermehrten Einsatz von Rohrpost und Telescheckanlagen, insbesondere aber durch den Einsatz von on-line-Datenverarbeitungssystemen, der eine Aufgabe der Zweiteilung des Kassengeschäfts in Annahme- und Zahlgeschäft und damit die Einrichtung von Sofortkassen ermöglichte, womit gleichzeitig eine Trennung in Schnellbedienungsbereich - in der Form von Kasseninseln, in deren Nähe oftmals ein Schnellinformationsbereich oder Servicebereich angesiedelt wurde, - und Beratungsbereich vorgenommen werden konnte.[1]

Diese neuen Konzeptionen, die gleichzeitig ein aufgelockertes Bild der Kassenhalle entstehen ließen, wurden u.a. verwirklicht bei der Rodgaubank in Jügesheim[2] (Graphik 5), der Stadtsparkasse Witten[3] (Graphik 6), der Stadtsparkasse

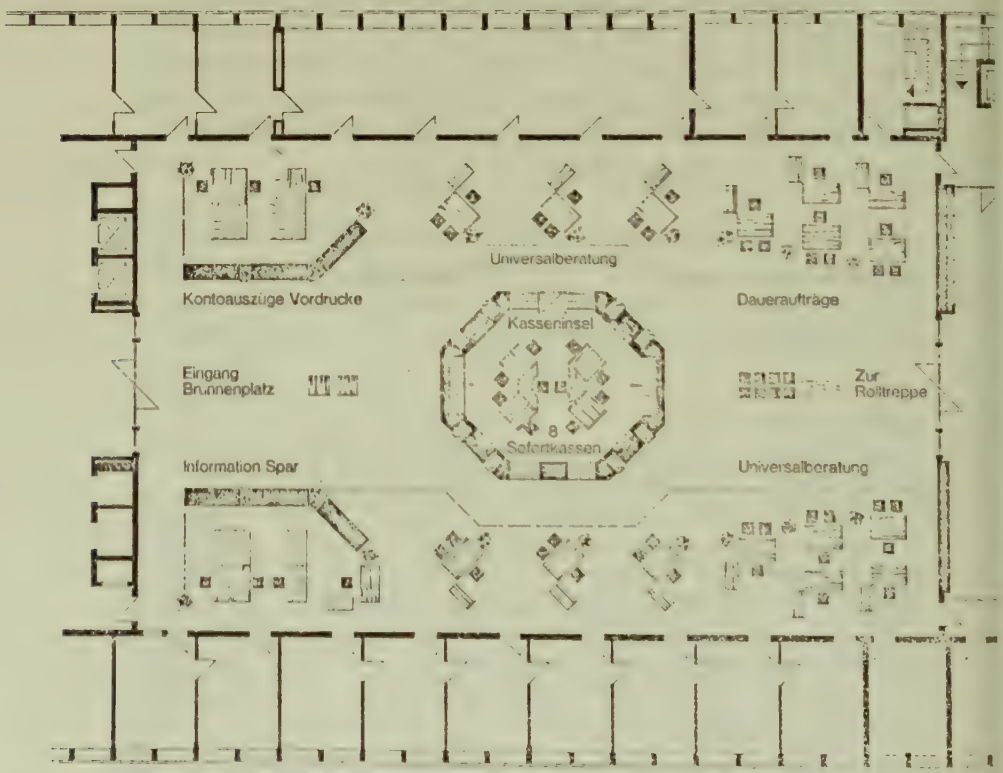
---

[1] Vgl. G. Knorr, Kassenhalle und Beratungszentrum, a.a.O., S. 7; ferner H. Benölken, Monatsauszug und Servicebereich, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 186. In Abwandlung der oben beschriebenen Gestaltung des Kundenraumes diskutiert Benölken die Alternative, das Leistungsangebot des Servicebereichs (vor allem die Ausgabe von Kontoauszügen, Anlagen und Vordrucken) enger mit dem des Beratungsbereichs zu verknüpfen, und diesen gleichzeitig von technischen Arbeiten (z.B. Weiterverarbeitung von Kontoeröffnungsanträgen usw.) zu entlasten und den Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation rationeller zu gestalten. Vgl. ebenda, S. 188 f..

[2] Vgl. H.-U. Krauß, a.a.O., S. 55 - 60.

[3] Vgl. W. Tübel, Kassenhallengestaltung und Einsatz von Terminals im Rahmen marktorientierter Geschäftspolitik, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn Jg. 22 (1973), S. 145.

Graphik 6 - Kassenhalle der Stadtsparkasse Witten



Quelle: W. Tübel, a.a.O., S. 146.

Augsburg[1], der Kreissparkasse Grevenbroich[2], der Sparkasse Neustadt an d. Aisch[3] und der Stadtsparkasse Viersen, Geschäftsstelle Süchteln[4]. Während bei der Rodgaubank und der Kreissparkasse Grevenbroich noch die alte Gliederung nach Geschäftssparten auch für den Beratungsbereich übernommen wurde, ging man bei den anderen Sparkassen einen Schritt weiter: Man hob das alte Organisationskonzept auf und schob den Gedanken der Universalberatung (cross selling) in den Vordergrund. Bei der Stadtsparkasse Augsburg wurde dabei noch nach den Zielgruppen Privat- und Geschäftskunden differenziert[5] und bei der Stadtsparkasse Witten in ähnlicher Weise lediglich das Geschäfts- und Darlehenskreditgeschäft ausgegliedert. [6] Damit wurde eine Grundforderung des modernen bankbetrieblichen Marketing, das Angebot von Problemlösungen für bestimmte Kundenkreise durch ein und denselben Kundenberater aufgegriffen und in organisatorischer Hinsicht im Rahmen der Neukonzipierung von Kundenräumen verwirklicht.

---

[1] Vgl. P. Kahn, Neukonzeption der Schalterhalle bei der Stadtsparkasse Augsburg - eine Marketingaufgabe, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 22 (1973), S. 154.

[2] Vgl. G.Quasten, F.A. Lenze und W. Christes, Hauptgeschäftsstelle der Kreissparkasse Grevenbroich, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 22 (1973), S. 157 ff..

[3] Vgl. A. Klingler, Die marktorientierte Unternehmenskonzeption einer mittleren Sparkasse. Dargestellt am Beispiel der Sparkasse Neustadt an d. Aisch, gewichtet und kommentiert, Sonderdruck "Geldinstitute", Bad Wörrishofen, o.Jg. (1974), Januar/Februar.

[4] o.Verf., Neubau der Stadtsparkasse Viersen, Geschäftsstelle Süchteln - funktionale Kassenhalle in elegantem Design. Ein Selecta Objektbericht. Beilage zu "Sparkasse", Bonn, Jg. 91 (1974).

[5] Vgl. P. Kahn, a.a.O., S. 154.

[6] Vgl. W. Tübel, a.a.O., S. 146.

Besonders weit im Hinblick auf ihre Ausrichtung auf eine bestimmte Zielgruppe, in diesem Fall den privaten Verbraucher, ging die Familienbank in Düsseldorf, und zwar durch das Angebot von Problemlösungen, starke Betonung der Beratungsfunktion und wohnliche Gestaltung des Schalterraumes ihrer Zweigstelle "ohne Theken, ohne Schalter, ohne Schreibtische, ohne Büroatmosphäre"[1] mit "Blumenarrangements, Hintergrundmusik /und/ Wohnzimmerleuchten"[2]. Die Familienbank folgte damit amerikanischen Vorbildern.[3]

Ein solcher Wandel zu zielgruppenorientierten Organisationsstrukturen bleibt jedoch auch nicht ohne Einfluß auf die Ausbildung der Mitarbeiter. "Ziel der Überlegungen in der organisatorischen Gestaltung des Beratungsbereichs ist die qualifizierte und umfassende Beratung über das gesamte Leistungsbündel...durch ein und denselben Mitarbeiter. Ziel bei der organisatorischen Regelung der Routinegeschäfte ist die möglichst schnelle und unkomplizierte Abwicklung."[4] Die Tendenz der Zukunft wird daher nach der Ansicht von Praktikern dahin gehen, auf Kasseninseln in den Kundenräumen ganz zu verzichten, da hierdurch die Nur-Kassenkunden nicht voll im Sinne der Verkaufsziele erfaßt werden können[5]. So schlagen beispielsweise Bechtel und Fleischhauer den Kreditgenossenschaften vor, daß die Abwicklung des Zahlungsverkehrs auch an den einzelnen Beratungstischen erfolgen müßte.[6] Knorr[7] sieht dagegen eine Lösung in der

---

[1] Stammbuch der Familienbank. Düsseldorf 1973, S. 16.

[2] G. Beckmann, Ein Blick hinter die Kulissen der Familienbank, "Teilzahlungswirtschaft", Düsseldorf, Jg.21(1974),H.1,S.17.

[3] Vgl. das Beispiel bei E.Kremer, Die Zweigstellengestaltung einer amerikanischen Bank in Los Angeles, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 20 (1971), S. 12.

[4] Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Leitlinien für eine marktorientierte Aufbauorganisation in Sparkassen, a.a.O., S. 17. Zur Qualifikation des Personals vgl. auch Abschnitt 2322.

[5] Vgl. E.W.Bechtel und R. Fleischhauer, a.a.O., S.20.

[6] Vgl. ebenda.

[7] Vgl. G.Knorr, Neue Organisationsformen..., a.a.O., S. 243.

Isolierung der Kassengeschäfte in einem vom Beratungsteil getrennten Raum, zu dem die Kunden durch Einzelboxen Zutritt haben. Die Wartezeit der Kunden im Beratungsbereich könne dann zu Verkaufsgesprächen genutzt werden.

TABELLEN ZU ABSCHNITT 3332

Tabelle A 1 - Verteilung des Sparguthabens privater Haushalte auf bestimmte Guthabenklassen nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969[1]

	Haush.insg.		unter 600		600 - 800		800 - 1000		1000-1200		1200-1500		1500-1800		1800-2500		2500-10000	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Haush.mit Sparbüch.	17389	100	3329	100	3166	100	2779	100	2656	100	2117	100	1474	100	1387	100	481	100
unter 500	2791	16,1	761	22,6	604	19,1	491	17,7	402	15,1	247	11,7	148	10,0	108	7,8	(30)	6,2
500-1000	2101	12,1	532	16,0	420	13,3	359	12,9	327	12,3	214	10,1	129	8,8	92	6,6	(28)	5,8
1000-2000	2677	15,4	633	19,0	555	17,5	441	15,9	388	14,6	314	14,8	171	11,6	142	10,2	(33)	6,9
2000-3000	1980	11,4	393	11,8	381	12,0	331	11,9	305	11,5	248	11,7	146	9,9	138	9,9	38	7,9
3000-4000	1379	7,9	229	6,9	267	8,4	229	8,2	230	8,7	170	8,0	129	8,8	94	6,8	(31)	6,4
4000-5000	1427	8,2	228	6,8	261	8,2	234	8,4	223	8,4	184	8,7	134	9,1	133	9,6	(30)	6,2
5000-10000	2903	16,7	379	11,4	436	13,8	436	15,7	475	17,9	428	20,2	343	23,3	306	22,0	100	20,8
10000-20000	1570	9,0	143	4,3	192	6,1	211	7,6	240	9,0	238	11,2	201	13,6	237	17,1	108	22,5
20000-50000	506	2,9	(31)	0,9	(50)	1,6	47	1,7	66	2,5	74	3,5	61	4,1	117	8,4	60	12,5
50000 u.mehr	55	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12)	0,8	(20)	1,4	(23)	4,8

[1]Quelle:
Die absoluten Zahlen wurden entnommen dem Statistischen Jahrbuch. Hrsg. Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart und Mainz 1971, Abt. XXIII A, Tabelle 4 b, S. 482.

Tabelle A 2 - Prozentuale Abweichungen im Sparverhalten einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969[1]

Einkommen / Guthaben	Haushalte insgesamt (Basiszahl)	unter 600 Abw. in v.H.	600-800 Abw. in v.H.	800-1000 Abw. in v.H.	1000-1200 Abw. in v.H.	1200-1500 Abw. in v.H.	1500-1800 Abw. in v.H.	1800-2500 Abw. in v.H.	2500-10000 Abw. in v.H.
unter 500	16,1	+ 40,4	+ 18,6	+ 9,9	- 6,2	- 27,3	- 37,9	- 51,6	- 61,5
500 - 1000	12,1	+ 32,2	+ 9,9	+ 6,6	+ 1,7	- 16,5	- 27,3	- 45,5	- 52,1
1000 - 2000	15,4	+ 23,4	+ 13,6	+ 3,2	- 5,2	- 3,9	- 24,7	- 33,8	- 55,2
2000 - 3000	11,4	+ 3,5	+ 5,3	+ 4,4	+ 0,9	+ 2,6	- 13,2	- 13,2	- 30,7
3000 - 4000	7,9	- 12,7	+ 6,3	+ 3,8	+ 1[illegible],1	+ 1,3	+ 11,4	- 13,9	- 19,0
4000 - 5000	8,2	- 17,1	0	+ 2,4	+ 2,4	+ 6,1	+ 11,0	+ 17,1	- 24,4
5000 - 10000	16,7	- 31,7	- 17,4	- 6,0	+ 7,2	+ 21,0	+ 39,5	+ 31,7	+ 24,6
10000 - 20000	9,0	- 52,2	- 32,2	- 15,6	0	+ 24,4	+ 51,1	+ 90,0	+ 150,0
20000 - 50000	2,9	- 69,0	- 44,8	- 41,4	- 13,8	+ 20,7	+ 41,4	+ 189,7	+ 331,0
50000 und mehr	0,3	- 100,0	- 100,0	- 100,0	- 100,0	- 100,0	+ 166,7	+ 366,7	+1500,0

[1] Berechnet auf der Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A 1.

Tabelle A 3- Rangfolge der einzelnen Haushaltsnettoeinkommensklassen innerhalb einer Sparguthabenklasse 1969[1]

Einkommen / Guthaben	unter 600	600 - 800	800 - 1000	1000-1200	1200-1500	1500-1800	1800-2500	2500-10000
unter 500	1	2	3	4	5	6	7	8
500 - 1000	1	2	3	4	5	6	7	8
1000 - 2000	1	2	3	5	4	6	7	8
2000 - 3000	3	1	2	5	4	6	6	8
3000 - 4000	6	3	4	2	5	1	7	8
4000 - 5000	7	6	4	4	3	2	1	8
5000 - 10000	8	7	6	5	4	1	2	3
10000 - 20000	8	7	6	5	4	3	2	1
20000 - 50000	8	7	6	5	4	3	2	1
50000 und mehr	8	8	8	8	8	3	2	1

[1] Berechnet auf der Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A 1.

Tabelle A4 - Berechnung des im Durchschnitt zu erwartenden Sparguthabens eines privaten Haushalts nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1969

	Haushalte insg.		unter 600		600-800		800-1000		1000-1200		1200-1500		1500-1800		1800-2500		2500-10000	
a_i	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$	q_{ie}	$a_i q_{ie}$
250	0,161	40,25	0,226	56,50	0,191	47,75	0,177	44,25	0,151	37,75	0,117	29,25	0,100	25,00	0,078	19,50	0,062	15,50
750	0,121	90,75	0,160	120,00	0,133	99,75	0,129	96,75	0,123	92,25	0,101	75,75	0,088	66,00	0,066	49,50	0,058	43,50
1500	0,154	231,00	0,190	285,00	0,175	262,50	0,159	238,50	0,146	219,00	0,148	222,00	0,116	174,00	0,102	153,00	0,069	103,50
2500	0,114	285,00	0,118	295,00	0,120	300,00	0,119	297,50	0,115	287,50	0,117	292,50	0,099	247,50	0,099	247,50	0,079	197,50
3500	0,079	276,50	0,069	241,50	0,084	294,00	0,082	287,00	0,087	304,50	0,080	280,00	0,088	308,00	0,068	238,00	0,064	224,00
4500	0,082	369,00	0,068	306,00	0,082	369,00	0,084	378,00	0,084	378,00	0,087	391,50	0,091	409,50	0,096	432,00	0,062	279,00
7500	0,167	1252,50	0,114	855,00	0,138	1035,00	0,157	1177,50	0,179	1342,50	0,202	1515,00	0,233	1747,50	0,220	1650,00	0,208	1560,00
15000	0,090	1350,00	0,043	645,00	0,061	915,00	0,078	1140,00	0,090	1350,00	0,112	1680,00	0,136	2040,00	0,171	2565,00	0,225	3375,00
35000	0,029	1015,00	0,009	315,00	0,017	595,00	0,017	595,00	0,025	875,00	0,035	1225,00	0,041	1435,00	0,084	2940,00	0,125	4375,00
75000[a]	0,003	225,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,008	600,00	0,014	1050,00	0,048	3600,00
$\sum = s_e^D$	1,000	6135,00	0,997	3119,00	1,000	3683,00	1,000	4254,50	1,000	4886,50	0,999	5711,00	1,0	7052,50	0,998	9344,50	1,0	13773,00

[a] Die Annahme der Klassenmitte von 75000 innerhalb der Guthabenklasse von 50000 DM und mehr ist fiktiv.

Erläuterungen: a_i = mittleres Sparguthaben einer bestimmten Guthabenklasse i ,

q_{ie} = Prozentsatz der Haushalte der e-ten Einkommensklasse, der dieses Guthaben spart (Basis Tabelle A 1),

$s_e^D = \sum a_i q_{ie}$ = aufgrund des Sparverhaltens zu erwartendes Durchschnittsguthaben der e-ten Haushaltsgruppe

Tabelle A 5- Sparmotive und Sparziele privater Haushalte nach dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen 1969

Sparmotive / Sparziele	Haushalte insges.	Monatliches Haushaltsnettoeinkommen von...bis unter...DM							
		unter 600	600 - 800	800 - 1000	1000 - 1200	1200 - 1500	1500 - 1800	1800 - 2500	2500 - 10000
Bestimmte Sparvorhaben allein	17,1	8,4	14,3	17,7	20,7	21,6	22,5	23,6	19,6
Bestimmte Sparvorhaben und sonstige Motive	39,5	19,3	29,8	47,4	47,5	50,2	50,4	50,8	48,7
Sonstige Motive allein	43,4	72,3	56,0	34,9	31,8	28,2	27,1	25,6	31,7
Haush.m.Ersparnisbildg.insges.	100	100	100	100	100	100	100	100	100
und zwar sparten:									
-für Hauskauf oder -bau,Eigentumswohnung, Grundstück	16,7	5,4	11,5	15,6	18,6	21,7	25,7	30,2	35,3
-für Kraftfahrzeug	11,2	1,4	6,5	11,2	14,2	18,6	18,7	20,0	18,3
-für größere Einrichtungs-, Gebrauchs-,Schmuckgegenstände	20,7	7,5	13,5	28,6	27,2	28,6	26,8	27,1	20,8
-für Urlaubsreisen	23,7	11,2	16,6	31,9	31,2	31,0	30,7	30,4	25,4
-für Übernahme oder Ausbau des eigenen Betriebes u.ä.	1,3	/	0,6	0,7	1,3	1,2	1,9	3,1	5,4
-für sonstige größere Vorhaben	9,3	7,4	9,1	8,9	9,4	9,4	10,0	10,0	9,1
-zur Sicherung der Altersversorgung,auch des Ehepartners	27,1	22,8	22,3	31,2	28,3	26,3	26,7	31,7	39,9
-zur Sicherung der Zukunft der Kinder	14,3	3,5	10,9	15,8	17,7	18,7	19,6	21,7	26,0
-als Vorsorge gegen Notfälle	48,0	42,8	44,3	56,2	52,8	50,6	49,1	44,8	41,5
-zur Erzielung von Ansehen und Gewinn	4,2	2,1	3,8	4,5	4,7	5,6	5,1	5,4	5,0
-"automatisch"	14,2	8,7	12,0	13,7	15,5	17,9	17,0	21,6	27,4
-aus sonstigen Gründen, ohne genaue Vorstellungen	14,6	31,6	22,2	7,5	7,0	6,0	6,7	5,9	6,0

Quelle: o. Verf., Sparmotive, Sparziele und Sparneigung..., a.a.O., S. 139.

Tabelle A 6- Gewählte Anlageformen privater Haushalte mit Sparneigung[1] nach dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen 1969

Sparneigung	Haushalte insgesamt	Monatliches Haushaltsnettoeinkommen von...bis unter...DM							
		unter 600	600 - 800	800 - 1000	1000 - 1200	1200 - 1500	1500 - 1800	1800 - 2500	2500 - 10000
Haushalte mit Sparneigung	100	100	100	100	100	100	100	100	100
davon wollen von dem zusätzlichen Einkommen sparen:									
- alles	40,5	42,4	39,1	37,7	38,2	39,4	41,4	43,3	48,1
- die Hälfte bis drei Viertel	43,2	37,5	43,0	44,3	45,6	45,4	44,3	43,0	43,0
- etwa ein Viertel und zwar in Form von:	16,4	20,1	17,8	18,0	16,2	15,2	14,3	13,6	(8,9)
- Einzahlung auf Sparkonten	66,7	82,3	76,0	72,1	66,6	62,4	56,1	48,5	33,0
- Erwerb von Wertpapieren	6,5	(2,3)	3,9	4,8	6,4	7,5	9,7	13,0	23,9
- Versicherungssparen	8,3	(3,0)	6,1	8,8	9,5	10,4	12,4	11,9	(9,1)
- Betriebsinvestitionen	2,0	/	(1,1)	(0,9)	(1,0)	(1,0)	(1,5)	(2,6)	(4,4)
- Sonstigen Sparleistungen	3,6	6,0	4,0	3,4	2,9	2,9	(2,9)	(3,1)	/
- Sparkombinationen	11,9	4,5	7,9	9,3	12,7	15,0	16,6	20,3	26,5
- Keine Vorstellung	0,9	(1,4)	1,1	(0,8)	(0,7)	(0,8)	/	/	/

Quelle: o.Verf., Sparmotive, Sparziele und Sparneigung..., a.a.O., S. 141

[1] Bereitschaft von Haushalten, bei zehnprozentiger Einkommenserhöhung Ersparnisse zu bilden.

Tabelle A 7- Verteilung des Sparguthabens privater Haushalte auf bestimmte Guthabenklassen nach sozialer Stellung des Haushaltsvorstandes 1969[1]

Berufe / Guthaben	Haushalte insgesamt		Landwirte		übrige Selbständige		Beamte		Angestellte		Arbeiter		Nichterwerbstätige	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Haush. mit Sparbüchern	18110	100	697	100	1493	100	1207	100	3413	100	5686	100	5614	100
unter 500	2877	15,9	84	12,0	200	13,4	146	12,1	420	12,3	1170	20,6	856	15,2
500-1000	2177	12,0	77	11,0	129	8,6	122	10,1	342	10,0	807	14,2	699	12,5
1000-2000	2762	15,3	86	12,3	175	11,7	180	14,9	484	14,2	938	16,2	899	16,0
2000-3000	2047	11,3	66	9,4	147	9,8	135	11,2	388	11,4	666	11,7	643	11,5
3000-4000	1429	7,9	50	7,2	112	7,5	112	9,3	293	8,6	433	7,6	429	7,6
4000-5000	1476	8,2	50	7,2	116	7,8	98	8,1	310	9,1	453	8,0	449	8,0
5000-10000	3041	16,8	137	19,7	270	18,1	247	20,5	681	20,0	784	13,8	922	16,4
10000-20000	1671	9,2	102	14,6	202	13,5	124	10,3	372	10,9	363	6,4	508	9,0
20000-50000	542	3,0	36	5,2	105	7,0	38	3,1	133	3,3	65	1,1	185	3,2
50000 und mehr	90	0,5	-	-	138	2,5	-	-	(11)	0,3	-		(23)	0,4

[1]Die absoluten Zahlen (in Tsd.) wurden entnommen dem Statistischen Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Hrsg. Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart und Mainz 1971, Abt. XXIII A, Tabelle 4a, S. 481.

Tabelle A 8 - Prozentuale Abweichungen im Sparverhalten einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlicher Sparverhalten aller Haushalte nach sozialer Stellung des Haushaltsvorstandes 1969[1]

Berufe / Guthaben	Haushalte insgesamt (Basiszahl)	davon					
		Landwirte	übrige Selbständ.	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Nichterwerbstätige
unter 500	15,9	- 24,5	- 15,7	- 23,9	- 22,6	+ 29,6	- 4,4
500-1000	12,0	- 8,3	- 20,0	- 15,8	- 16,7	+ 18,3	+ 4,2
1000-2000	15,3	- 19,6	- 23,5	- 2,6	- 7,2	+ 7,8	+ 4,6
2000-3000	11,3	- 16,8	- 13,3	- 0,9	+ 0,9	+ 3,5	+ 1,8
3000-4000	7,9	- 8,9	- 5,1	+ 17,7	+ 8,7	- 3,8	- 3,8
4000-5000	8,2	- 12,2	- 4,9	- 1,2	+ 11,0	- 2,4	- 2,4
5000-10000	16,8	+ 17,3	+ 7,7	+ 22,0	+ 19,0	- 17,9	- 2,4
10000-20000	9,2	+ 58,7	+ 46,7	+ 12,0	+ 18,5	- 30,4	- 2,2
20000-50000	3,0	+ 77,3	+ 133,3	+ 3,3	+ 10,0	- 63,3	+ 6,7
50000 und mehr	0,5	- 100,0	+ 400,0	- 100,0	- 40,0	- 100,0	- 20,0

[1]Berechnet auf der Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A 7.

Tabelle A 9 - Berechnung des im Durchschnitt zu erwartenden Sparguthabens eines privaten Haushalts nach sozialer Stellung des Haushaltsvorstandes 1969

	Haushalte insgesamt		Landwirte		übrige Selbständige		Beamte		Angestellte		Arbeiter		Nichterwerbstätige	
a_i	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$	q_{ik}	$a_i\ q_{ik}$
250	0,159	39,75	0,120	30,00	0,134	33,50	0,121	30,25	0,123	30,75	0,206	51,50	0,152	38,00
750	0,120	90,00	0,110	82,50	0,086	64,50	0,101	75,75	0,100	75,00	0,142	106,50	0,125	93,75
1500	0,153	229,50	0,123	184,50	0,117	175,50	0,149	223,50	0,142	213,00	0,165	247,50	0,160	240,00
2500	0,113	282,50	0,094	235,00	0,098	245,00	0,112	280,00	0,114	285,00	0,117	292,00	0,115	287,50
3500	0,079	276,50	0,072	252,00	0,075	262,50	0,093	325,50	0,086	301,00	0,076	266,00	0,076	266,00
4500	0,082	369,00	0,072	324,00	0,078	351,00	0,081	364,50	0,091	409,50	0,080	360,00	0,080	360,00
7500	0,168	1260,00	0,197	1477,50	0,181	1357,50	0,205	1537,50	0,200	1500,00	0,138	1035,00	0,164	1230,00
15000	0,092	1380,00	0,146	2190,00	0,135	2025,00	0,103	1545,00	0,109	1635,00	0,064	960,00	0,090	1350,00
35000	0,030	1050,00	0,052	1820,00	0,070	2450,00	0,031	1085,00	0,033	1155,00	0,011	385,00	0,032	1120,00
75000[a]	0,005	375,00	—	—	0,025	1875,00	—	—	0,003	225,00			0,004	300,00
$\sum = S_k^D$	1,001	5352,25	0,986	6595,50	0,999	8839,50	0,996	5467,00	1,001	5829,25	0,989	3703,50	0,998	5285,25

[a] Die Annahme der Klassenmitte von 7500 innerhalb der Guthabenklasse von 50.000 DM und mehr ist fiktiv.

Erläuterung : a_i = mittleres Sparguthaben einer bestimmten Guthabenklasse,

q_{ik} = Prozentsatz der Haushalte einer Berufsgruppe, die dieses Guthaben ansparen (Bas.Tab.A 7)

$S_k^D = \sum a_i\ q_{ik}$ = aufgrund des Sparverhaltens zu erwartendes Durchschnittssparguthaben der k-ten Haushaltsgruppe.

Tabelle A10 - Rangfolge des angesparten Guthabens der Haushalte innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen 1969[1]

Berufe / Guthaben	Landwirte	übrige Selbständige	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Nichterwerbstätige	Haushalte insgesamt
unter 500	4	3	3	3	1	3	2
500-1000	5	6	6	6	3	4	4
1000-2000	3	4	2	2	2	2	3
2000-3000	6	5	4	4	5	5	5
3000-4000	7	8	7	8	7	8	8
4000-5000	7	7	8	7	6	7	7
5000-10000	1	1	1	1	4	1	1
10000-20000	2	2	5	5	8	6	6
20000-50000	9	9	9	9	9	9	9
50000 und mehr	-	10	-	10	-	10	10

Ähnlichkeit im Sparverhalten

Ähnlichkeit im Sparverhalten

Ähnlichkeit im Sparverhalten

[1]Berechnet auf der Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A 7.

Tabelle A 11 - Rangfolge der einzelnen Berufsgruppen innerhalb einer Sparguthabenklasse 1969[1]

Berufe / Guthaben	Landwirte	übrige Selbständige	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Nichterwerbstätige
unter 500	6	3	5	4	1	2
500-1000	3	6	4	5	1	2
1000-2000	5	6	3	4	1	2
2000-3000	6	5	4	3	1	2
3000-4000	6	5	1	2	3	3
4000-5000	6	5	2	1	3	3
5000-10000	3	4	1	2	6	5
10000-20000	1	2	4	3	6	5
20000-50000	2	1	5	3	6	4
50000 und mehr	6	1	6	3	6	2

[1] Berechnet auf der Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A 7.

Tabelle A12- Sparmotive und Sparziele nach Beruf des Haushaltsvorstandes 1969

Sparmotive/Sparziele	Haush. insges.	Soziale Stellung des Haushaltsvorstandes					
		Landwirt	Selbständig.	Beamter	Angestellt.	Arbeiter	Nichterw.-tätiger
Bestimmte Sparvorhaben allein	17,1	19,9	20,4	27,9	21,6	19,2	9,2
Bestimmte Sparvorhaben und sonstige Motive	39,5	44,0	42,1	48,6	48,4	41,6	29,1
Sonstige Motive allein	43,4	36,1	37,5	23,5	30,0	39,2	61,7
Haush.mit Ersparnisbildg.insges.	100	100	100	100	100	100	100
und zwar sparten:							
- für Hauskauf oder -bau, Eigentumswohnung, Grundstück	16,7	24,6	28,4	26,6	23,6	16,7	6,8
- für Kraftfahrzeug	11,2	11,6	9,4	24,9	18,2	12,3	3,7
- für größere Einrichtungs-, Gebrauchs-,Schmuckgegenstände	20,7	18,1	16,4	30,2	27,3	24,5	12,7
- für Urlaubsreisen	23,7	10,7	18,8	33,2	31,1	23,8	20,4
- für Übernahme od. Ausbau des eigenen Betriebes u.ä.	1,3	6,1	9,5	/	0,6	0,4	0,2
- für sonst.größere Vorhaben	9,3	17,3	9,3	9,1	8,7	9,4	8,5
- zur Sicherung d. Altersversorgung,auch des Ehepartners	27,1	37,1	40,8	13,9	26,3	24,7	28,0
- zur Sicherung d. Zukunft der Kinder	14,3	21,9	18,3	22,5	19,2	16,7	5,7
- als Vorsorge gegen Notfälle	48,0	41,8	42,2	39,5	49,2	51,0	48,3
- zur Erzielg.v.Ansehen u.Gewinn	4,2	4,6	3,7	5,2	4,7	3,9	4,0
- "automatisch"	14,2	9,3	14,1	20,2	18,4	11,0	14,3
- aus sonst. Gründen, ohne genaue Vorstellungen	14,6	11,9	9,8	7,3	8,2	12,6	23,1

Quelle: o. Verf., Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte..., a.a.O. , S. 138.

Tabelle A13 - Gewählte Anlageformen privater Haushalte mit Sparneigung nach Beruf des Haushaltsvorstandes 1969

Sparneigung	Haush. insges.	Soziale Stellung des Haushaltsvorstandes					
		Landwirt	Selbständig.	Beamter	Angestellt.	Arbeiter	Nichter.-tätiger
Haushalte mit Sparneigung	100	100	100	100	100	100	100
davon wollen von dem zusätzlichen Einkommen sparen:							
alles	40,5	48,3	46,2	32,1	38,1	39,9	42,4
die Hälfte bis drei Viertel	43,2	41,4	41,7	50,1	47,4	43,0	38,8
etwa ein Viertel	16,4	10,4	12,2	17,8	14,4	17,1	18,8
und zwar in Form von:							
Einzahlung auf Sparkonten	66,7	48,5	40,4	57,8	57,1	73,1	79,5
Erwerb von Wertpapieren	6,5	(3,3)	13,6	7,4	11,0	3,9	4,2
Versicherungssparen	8,3	8,0	11,2	15,6	11,8	8,4	2,8
Betriebsinvestitionen	2,0	22,1	10,0	/	/	(0,6)	/
Sonstigen Sparleistungen	3,6	(2,8)	(3,4)	2,7	2,7	3,7	4,6
Sparkombinationen	11,9	14,6	20,1	15,7	16,6	9,4	7,4
Keine Vorstellung	0,9	/	(1,2)	/	(0,5)	(0,9)	(1,2)

Quelle: o. Verf., Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte..., a.a.O., S. 140.

Tabelle A14- Durchschnittsguthaben pro Sparkonto im Sparkassensektor nach Regionen und Berufen 1959, 1964 und 1969

Regionen / Berufe	Bundesgebiet			Norddeutschland			Westdeutschland			Süddeutschland			Berlin
	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1969
Lehrlinge	190	320	580	290	410	450	140	300	600	160	270	660	4
Arbeiter	610	1070	1620	610	1110	1420	600	970	1580	640	1170	1780	1290
Angestellte	850	1350	1930	880	980	1730	940	1380	1970	940	1420	2030	1580
Beamte	1110	1500	2070	1070	1090	1730	930	1630	2100	1420	1670	2330	640
Selbst.i.Handel, Handw.u.Gewerbe	1660	2490	4330	1810	2290	3970	1860	2820	4570	1250	2000	4000	6750
Landwirte	1020	1760	2750	980	1620	1700	950	1930	3350	1110	1890	2770	-
Freie Berufe	1840	2930	5050	820	1680	4890	2400	2330	4050	1530	3530	6830	740
Rentner, Pensionäre	1380	2060	3670	1090	1810	3580	1380	2080	3360	1630	2240	4230	3950
Beruf unbekannt	690	1060	1330	440	640	890	960	1390	1430	550	650	1650	950
insgesamt	1030	1530	2430	860	1310	2190	1300	1660	2360	1050	1590	2630	2290

Quelle: H.Hennemann, Die regionale Gliederung des Sparprozesses. "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 25; H. Löber, a.a.O., S. 380.

Tabelle A15 - Prozentuale Abweichung des regionalen Durchschnittsguthabens pro Konto vom Bundesdurchschnitt im Sparkassensektor nach Berufen 1959, 1964 und 1969 [1]

Regionen / Berufe	Bundesgebiet (Basis)			Norddeutschland			Westdeutschland			Süddeutschland			Berlin
	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1969
Lehrlinge	190	320	580	+52,63	+28,12	-22,42	-26,32	- 6,25	+ 3,44	-15,79	-15,63	+13,79	-99,32
Arbeiter	610	1070	1620	± 0,00	+ 3,73	-12,35	- 1,64	- 9,35	- 2,47	+ 4,91	+ 9,34	+ 9,87	-20,38
Angestellte	850	1300	1930	-31,77	-24,62	-10,37	+10,58	+ 6,15	+ 2,07	+10,58	+ 9,23	+ 5,18	-18,14
Beamte	1110	1500	2070	- 3,61	-32,00	-16,43	-16,32	+ 8,66	+ 1,44	+27,92	+11,33	+12,56	-69,09
Selbst. i. Handel, Handw. u. Gewerbe	1660	2450	4330	+ 9,03	- 6,54	-8,32	+12,04	+15,10	+ 5,54	-24,70	-18,37	- 7,63	+55,88
Landwirte	1020	1700	2700	- 3,93	- 4,71	-37,04	- 6,87	-10,00	+24,07	+ 8,82	+11,17	+ 2,59	-
Freie Berufe	1810	2530	5050	-55,44	-33,60	- 3,83	+30,43	- 7,91	-19,81	-16,85	+39,52	+35,24	-85,35
Rentner, Pensionäre	1380	2060	3670	-21,02	-12,14	- 3,82	± 0,00	+ 0,97	- 8,45	+18,11	+ 8,73	+15,25	+ 7,62
Beruf unbekannt	690	1060	1310	-37,24	-39,16	-32,07	+39,13	+50,00	+ 9,16	-20,29	-38,68	+25,95	-27,49
insgesamt	1030	1530	2400	-16,51	-14,38	-10,42	+ 6,79	+ 4,57	- 1,67	+ 1,94	+ 3,92	+ 9,58	- 4,59

[1] Die Berechnung erfolgte auf der Basis von Tabelle A 14.

Tabelle A 16- Rangfolge in der Höhe des angesparten Durchschnittsguthabens pro Konto im Sparkassensektor nach Regionen und Berufen 1959, 1964 und 1969[1]

Regionen / Berufe	Bundesgebiet			Norddeutschland			Westdeutschland			Süddeutschland			Berlin
	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1959	1964	1969	1969
Lehrlinge	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8
Arbeiter	8	7	7	6	5	7	8	8	7	7	7	7	4
Angestellte	6	6	6	7	7	4	6	7	6	6	6	6	3
Beamte	4	5	5	3	6	4	7	4	5	3	5	5	7
Selbst. i. Handel, Handw. u. Gewerbe	2	2	2	1	1	2	2	1	1	4	3	3	1
Landwirte	5	4	4	4	4	6	5	5	4	5	4	4	-
Freie Berufe	1	1	1	5	3	1	1	2	2	2	1	1	6
Rentner, Pensionäre	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2
Beruf unbek.	7	8	8	8	8	8	4	6	8	8	8	8	5
Insgesamt	3	3	2	4	4	5	1	1	4	2	2	1	3

[1] Die Berechnung erfolgte auf der Basis von Tabelle A 14.

Tabelle A17 - Anzahl der Sparkassenbücher und Anteile der Berufe an den Sparkassenbüchern nach Regionen 1964 und 1969

Regionen / Berufe	Bundesgebiet		Norddeutschland		Westdeutschland		Süddeutschland		Berlin
	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964
Anz.d.Spark.-bücher i.Tsd.	36.639,8	47.305,1	7.936,1	9.724,4	16.661,8	22.038,9	11.294,2	14.528,8	1.013,0
Lehrlinge	1	1	2	1	1	2	1	1	0
Arbeiter	26	25	22	21	26	25	29	28	15
Angestellte	23	25	22	23	25	26	21	24	28
Beamte	6	7	6	6	6	7	6	7	7
Selbst.i.Handel, Handw.u.Gewerbe	10	8	9	6	10	8	10	8	5
Landwirte	5	4	6	4	4	3	7	5	0
Freie Berufe	3	2	3	2	4	2	3	2	2
Rentner, Pensionäre	18	19	20	22	17	19	17	18	27
Beruf unbekannt	7	9	10	13	7	9	6	7	15
insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: H.Hennemann, a.a.O., S.23 u. 25; H.Löber, a.a.O., S. 386 - 387.

Tabelle A18 - Regionales Spareinlagenvolumen im Sparkassensektor nach Berufen 1964 und 1969 in Mio. DM [1]

Regionen / Berufe	Bundesgebiet*		Norddeutschland		Westdeutschland		Süddeutschland		Berlin
	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1969
Lehrlinge	117,2	274,4	65,7	43,8	50,0	264,5	30,5	95,9	-
Arbeiter	10.193,2	19.158,6	1.938,8	2.900,0	4.202,1	8.705,4	3.832,1	7.241,2	196,0
Angestellte	10.955,3	22.824,7	1.711,6	3.869,3	5.748,3	11.288,3	3.367,9	7.078,4	448,2
Beamte	3.297,6	6.854,5	485,7	1.009,4	1.629,5	3.239,7	1.131,7	2.369,6	45,4
Selbst.i.Handel, Handw.u.Gewerbe	8.976,8	16.486,5	1.635,6	2.316,4	4.698,6	8.057,4	2.258,8	4.649,2	341,9
Landwirte	3.114,4	5.168,9	771,4	661,3	1.019,7	2.214,9	1.494,2	2.012,2	-
Freie Berufe	2.781,0	4.777,8	400,0	951,0	1.552,9	1.785,2	1.196,1	1.984,6	15,0
Rentner,Pensionäre	13.586,4	30.985,8	2.872,9	7.552,6	5.891,6	14.069,6	4.300,8	11.062,2	1.080,4
Beruf unbekannt	2.713,7	5.577,3	511,9	1.125,1	1.854,5	2.836,4	440,5	1.678,1	144,4
Insgesamt	55.750,6	112.948,5	10.391,6	20.428,3	26.647,2	52.461,4	18.052,6	38.171,4	2.271,3

*Die Abweichungen bei der Aufsummierung für das Bundesgebiet liegen in der Verwendung aufgerundeter Prozentzahlen und in der Verwendung von Durchschnittswerten.

[1] Berechnet auf der Basis der Tabellen A 14 und A 17.

Tabelle A19 - Verteilung des Sparguthabens privater Haushalte auf bestimmte Guthabenklassen nach Alter des Haushaltsvorstandes 1969[1]

Alter / Guthaben	Haushalte insg.		unter 25		25 - 35		35 - 45		45 - 55		55 - 65		65 u. mehr	
	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.	abs.	v.H.
Haush.mit Sparbüchern	18.110	100,00	122	100,00	2.720	100,00	3.537	100,00	3.354	100,00	3.890	100,00	4.483	100,00
unter 500	2.877	15,89	(41)	33,61	662	24,34	638	18,04	460	13,71	517	13,29	557	12,42
500- 1.000	2.177	12,02	(21)	17,21	403	14,82	465	13,15	362	10,79	443	11,39	482	10,75
1.000- 2.000	2.762	15,25	(18)	14,75	436	16,03	556	15,72	501	14,94	561	14,42	690	15,39
2.000- 3.000	2.047	11,30	-	-	293	10,77	401	11,34	373	11,12	465	11,95	503	11,22
3.000- 4.000	1.429	7,89	-	-	210	7,72	274	7,75	283	8,44	320	8,23	334	7,45
4.000- 5.000	1.476	8,15	-	-	185	6,80	266	7,52	294	8,77	350	9,00	368	8,21
5.000-10.000	3.041	16,79	-	-	344	12,65	567	16,03	592	17,65	696	17,89	833	18,58
10.000-20.000	1.671	9,23	-	-	150	5,51	276	7,80	362	10,79	384	9,87	497	11,09
20.000-50.000	542	2,99	-	-	(34)	1,25	79	2,23	105	3,13	130	3,34	194	4,33
50.000 u.mehr	90	0,50	-	-	-	-	(16)	0,45	(22)	0,66	(24)	0,62	(27)	0,60

[1] Die absoluten Zahlen (in Tsd.) wurden entnommen der Fachserie M des Statistischen Bundesamtes, a.a.O.,S.77.

Tabelle A20- Prozentuale Abweichungen im Sparverhalten einzelner Haushaltsgruppen vom durchschnittlichen Sparverhalten aller Haushalte nach Alter des Haushaltsvorstandes 1969[1]

Alter / Guthaben	Hausn. insg. (Basiszahl)	unter 25 Abw.i.v.H.	25-35 Abw.i.v.H.	35-45 Abw.i.v.H.	45-55 Abw.i.v.H.	55-65 Abw.i.v.H.	65 u.mehr Abw.i.v.H.
unter 500	15,89	+ 111,52	+ 53,18	+ 13,53	- 13,72	- 16,36	- 21,84
500- 1.000	12,02	+ 43,19	+ 23,29	+ 9,40	- 10,23	- 5,24	- 10,57
1.000- 2.000	15,25	- 3,28	+ 5,11	+ 3,08	- 2,03	- 5,44	+ 0,92
2.000- 3.000	11,30	-100,00	- 4,69	+ 0,35	- 1,59	+ 5,75	- 0,71
3.000- 4.000	7,89	-100,00	- 2,15	- 1,77	+ 6,97	+ 4,31	- 5,58
4.000- 5.000	8,15	-100,00	- 16,56	- 7,73	+ 7,61	+ 10,43	+ 0,74
5.000-10.000	16,79	-100,00	- 24,66	- 4,53	+ 5,12	+ 6,55	+ 10,66
10.000-20.000	9,23	-100,00	- 46,36	- 15,49	+ 16,90	+ 6,93	+ 20,15
20.000-50.000	2,99	-100,00	- 58,19	- 25,42	+ 4,68	+ 11,71	+ 44,82
50.000 u. mehr	0,50	-100,00	-100,00	- 10,00	+ 32,00	+ 24,00	+ 20,00

[1] Berechnet auf der Basis von Tabelle A19.

Tabelle A21 - Berechnung des im Durchschnitt zu erwartenden Sparguthabens eines privaten Haushalts nach Alter des Haushaltsvorstandes 1969

a_i	Haushalte insg.		unter 25		25 - 35		35 - 45		45 - 55		55 - 65		65 u. mehr	
	q_{ik}	$a_i q_{ik}$	q_{ik}	$a_i q_{ik}$	q_{ik}	$a_i q_{ik}$	q_{ik}	$a_i q_{ik}$	q_{ik}	$a_i q_{ik}$	q_{ik}	$a_i q_{ik}$	q_{ik}	$a_i q_{ik}$
250	0,1589	39,73	0,3361	84,03	0,2434	60,85	0,1804	45,10	0,1371	34,28	0,1329	33,23	0,1242	31,05
750	0,1202	90,15	0,1721	129,08	0,1482	111,15	0,1315	98,63	0,1079	80,93	0,1139	85,43	0,1075	80,63
1500	0,1525	228,75	0,1475	221,25	0,1603	240,45	0,1572	235,80	0,1494	224,10	0,1442	216,30	0,1539	230,85
2500	0,1130	282,50	-	-	0,1077	269,25	0,1134	283,50	0,1112	278,00	0,1195	298,75	0,1122	280,50
3500	0,0789	276,15	-	-	0,0772	270,20	0,0775	271,25	0,0844	295,40	0,0823	288,05	0,0745	260,75
4500	0,0815	366,75	-	-	0,0680	306,00	0,0752	338,40	0,0877	394,65	0,0900	405,00	0,0821	369,45
7500	0,1679	1259,25	-	-	0,1265	948,75	0,1603	1202,25	0,1765	1323,75	0,1789	1341,75	0,1858	1393,50
15000	0,0923	1384,50	-	-	0,0551	826,50	0,0780	1170,00	0,1079	1618,50	0,0987	1480,50	0,1109	1663,50
35000	0,0299	1046,50	-	-	0,0125	437,50	0,0223	780,50	0,0313	1095,50	0,0334	1169,00	0,0433	1515,50
75000[a]	0,0050	375,00	-	-	-	-	0,0045	337,50	0,0066	495,00	0,0062	465,00	0,0060	450,00
$\sum = S_k^D$	1,0001	5349,28	0,6557[b]	434,36	0,9989	3470,65	1,0003	4762,93	1,0000	5840,11	1,0000	5783,01	1,0004	6275,73

[a] Die Annahme der Klassenmitte von 75000 innerhalb der Guthabenklasse von 50.000,-- DM und mehr ist fiktiv.

[b] Dieser Wert ist nicht direkt mit den anderen Ergebnissen vergleichbar, da sich die Anteile der privaten Haushalte an den einzelnen Guthabenklassen nicht zu 100 v.H. ergänzen.

Erläuterung: a_i = mittleres Sparguthaben einer bestimmten Guthabenklasse,

q_{ik} = Prozentsatz der Sparer einer Altersgruppe, die dieses Guthaben ansparen (Basis Tab.A19),

$S_k^D = \sum a_i q_{ik}$ = aufgrund des Sparverhalten zu erwartendes Durchschnitts-Sparguthaben der k-ten Haushaltsgruppe

Tabelle A22 - Rangfolge des angesparten Guthabens der Haushalte innerhalb der jeweiligen Altersgruppen 1969[1]

Guthaben \ Alter	Haushalte insgesamt	unter 25	25 - 35	35 - 45	45 - 55	55 - 65	65 u.mehr
unter 500	2	1	1	1	3	3	3
500 - 1.000	4	2	3	4	5	5	6
1.000 - 2.000	3	3	2	3	2	2	2
2.000 - 3.000	5	10	5	5	4	4	4
3.000 - 4.000	8	10	6	7	8	8	8
4.000 - 5.000	7	10	7	8	7	7	7
5.000 - 10.000	1	10	4	2	1	1	1
10.000 - 20.000	6	10	8	6	5	6	5
20.000 -50.000	9	10	9	9	9	9	9
50.000 u. mehr	10	10	10	10	10	10	10

Ähnlichkeit im Sparverhalten

[1] Berechnet auf Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A19.

Tabelle A23 - Rangfolge der einzelnen Altersgruppen innerhalb einer Guthabenklasse 1969[1]

Guthaben \ Alter	unter 25	25 - 35	35 - 45	45 - 55	55 - 65	65 u.mehr
unter 500	1	2	3	4	5	6
500 - 1.000	1	2	3	5	4	6
1.000 - 2.000	5	1	2	4	6	3
2.000 - 3.000	6	2	3	5	1	4
3.000 - 4.000	6	4	3	1	2	5
4.000 - 5.000	6	5	4	2	1	3
5.000 - 10.000	6	5	4	3	2	1
10.000 - 20.000	6	5	4	2	3	1
20.000 - 50.000	6	5	4	3	2	1
50.000 u.mehr	6	6	4	1	2	3

[1] Berechnet auf Basis der Prozentzahlen aus Tabelle A19.

Tabelle A24- Sparziele und Sparmotive privater Haushalte nach dem Alter des Haushaltsvorstandes 1969

Sparmotive/Sparziele	Haushalte insgesamt	Haushaltsvorstand im Alter von...bis unter... Jahren				
		25-35	35-45	45-55	55-65	65 und mehr
Bestimmte Sparvorhaben allein	17,1	27,1	22,7	19,2	13,8	8,1
Bestimmte Sparvorhaben und sonstige Motive	39,5	43,4	44,9	46,2	38,0	29,5
Sonstige Motive allein	43,4	29,5	32,4	34,6	48,2	62,4
Haushalte mit Ersparnisbildung insgesamt	100	100	100	100	100	100
und zwar sparten:						
– für Hauskauf oder-bau, Eigentumswohnung, Grundstück	16,7	29,1	24,1	18,3	12,3	6,6
– für Kraftfahrzeug	11,2	17,6	16,0	15,1	8,7	3,0
– für größere Einrichtungs-,Gebrauchs-,Schmuckgegenstände	20,7	26,3	25,2	25,4	19,7	11,6
– für Urlaubsreisen	23,7	24,5	25,0	26,4	23,9	20,3
– für Übernahme od.Ausbau d.eigenen Betriebes u.ä..	1,3	1,8	2,0	1,9	1,1	0,4
– für sonstige größere Vorhaben	9,3	8,0	9,3	10,8	9,0	9,0
– zur Sicherung d.Altersversorgung,auch des Ehepartners	27,1	16,7	22,5	26,5	32,9	32,6
– zur Sicherung d. Zukunft d. Kinder	14,3	17,5	24,1	20,6	9,2	5,1
– als Vorsorge gegen Notfälle	48,0	44,9	47,6	49,3	49,1	49,0
– zur Erzielung von Ansehenu.Gewinn	4,2	3,4	4,2	4,8	3,8	4,5
– "automatisch"	14,2	15,0	13,3	14,2	13,3	14,9
– aus sonst.Gründ.ohne gen.Vorstellg.	14,6	10,9	9,9	10,1	16,6	21,5

Quelle: o. Verf. , Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte..., a.a.O., S. 140.

Tabelle A25 - Gewählte Anlageformen privater Haushalte nach dem Alter des Haushaltsvorstandes 1969

Sparneigung	Haushalte insgesamt	Haushaltsvorstand im Alter von...bis unter...Jahren				
		25-35	35-45	45-55	55-65	65 und mehr
Haushalte mit Sparneigung	100	100	100	100	100	100
davon wollen von dem zusätzlichen Einkommen sparen:						
alles	40,5	39,8	37,8	38,9	41,0	44,3
die Hälfte bis drei Viertel	43,2	46,5	46,7	43,6	41,8	38,0
etwa ein Viertel	16,4	13,8	15,4	17,5	17,1	17,8
und zwar in Form von:						
Einzahlung auf Sparkonten	66,7	57,2	58,3	63,1	72,8	79,1
Erwerb von Wertpapieren	6,5	7,1	7,5	7,6	6,1	4,7
Versicherungssparen	8,3	13,7	12,5	9,9	5,3	2,1
Betriebsinvestitionen	2,0	(1,8)	2,7	2,9	1,8	(0,7)
Sonstigen Sparleistungen	3,6	3,3	3,2	2,9	3,8	4,6
Sparkombinationen	11,9	16,4	14,9	12,6	9,2	7,7
Keine Vorstellung	0,9	(0,6)	(0,8)	(1,0)	(1,0)	(1,0)

Quelle: o. Verf. , Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte..., a.a.O., S. 142.

Tabelle A26 - Anteile der Sparer an den Sparkassenbüchern nach Altersgruppen der Sparer und nach Verbandgebieten 1964 und 1969 und durchschnittliches Guthaben je Konto und Altersgruppe im Bundesgebiet 1964 und 1969

Lebensalter / Verbandsgebiet	0 - 9		10 - 14		15 - 17		18 - 20		21 - 24		25 - 34		35 - 44		45 - 54		55 - 64		65u.mehr		insg.	insg.
	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969	1964	1969
Schleswig-Holstein	10	9	8	7	5	3	3	3	8	7	13	13	12	10	8	13	16	12	18	24	100	100
Hamburg/Bremen	6	7	5	3	2	3	3	3	4	4	14	15	12	11	14	16	19	17	20	21	100	100
Niedersachsen	11	9	8	6	4	5	4	4	6	5	13	12	10	13	11	12	14	17	17	17	100	100
Westfalen	11	11	7	6	5	5	4	5	6	5	13	15	14	13	12	12	15	14	14	15	100	100
Nordrhein	10	10	6	6	3	3	3	4	6	5	12	15	13	13	15	12	17	16	15	17	100	100
Rheinland-Pfalz	10	11	7	8	4	5	3	5	7	6	12	12	16	13	11	12	14	11	17	19	100	100
Hessen	9	9	6	6	4	4	4	4	4	5	12	14	14	12	13	14	13	14	16	18	100	100
Württemberg	10	11	9	8	4	5	4	4	7	4	14	18	13	11	11	12	14	15	14	13	100	100
Baden	10	10	8	10	3	5	3	4	5	3	13	13	12	13	11	11	15	12	17	19	100	100
Bayern	10	11	9	7	5	5	3	4	6	6	13	13	13	11	12	11	14	13	16	20	100	100
Saarland	12	10	10	7	5	6	3	4	10	5	14	17	10	14	10	12	12	12	16	16	100	100
Berlin (West)	12	8	4	3	3	3	3	3	5	5	10	18	10	9	12	10	20	18	20	25	100	100
Bundesgebiet	10	10	7	7	4	4	4	4	7	5	13	14	13	12	12	12	15	14	16	18	100	100
Durchschnittsguthaben	200	266	230	600	320	654	650	961	1080	1143	1360	1697	1500	2155	1850	3053	2660	4057	2440	4245	1540	2399

Quellen: J. Brune, Lebensalter und Spartätigkeit, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 37; M. Wiltner, Lebensalter und Spartätigkeit, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 375.

Tabelle A27 - Veränderung der Anteile an den Sparkassenbüchern nach Altersgruppen der Sparer und nach Verbandsgebieten von 1964 zu 1969[1]

Alter / Verbandsgebiete	0- 9	10-14	15-17	18-20	21-24	25-34	35-44	45-54	55-64	64 u.mehr
Schleswig-Holstein	-1	-1	-2	-	-1	-	-2	+5	-4	+6
Hamburg / Bremen	+1	-2	+1	-	-2	+1	-1	+2	-2	+1
Niedersachsen	-2	-2	+1	-	-3	-1	+3	+1	+3	-
Westfalen	-	-1	-	+1	-1	+2	-1	-	-1	+1
Nordrhein	-	-	-	+1	-1	+3	-	-3	-1	+2
Rheinland-Pfalz	+1	+1	+1	+2	-1	-	-3	+1	-3	+2
Hessen	-	-	-	-	-3	+2	-2	+1	+1	+2
Württemberg	+1	-1	+1	-	-3	+4	-2	+1	+1	-1
Baden	-	+2	+2	-1	-2	-	+1	-	-3	+2
Bayern	+1	-2	-	+1	-	-	-2	-1	-1	+4
Saarland	-2	-3	+4	+2	-5	-2	+4	+2	-	-
Berlin(West)	-4	-2	-	-1	-	+8	-1	-2	-2	+3
Bundesgebiet	-	-	-	-	-2	+1	-1	-	-1	+2

[1]Berechnet auf der Basis von Tabelle A26.

Tabelle A28- Durchschnittlicher Spareinlagenbestand je Sparkonto und Ersparnis im Sparkassensektor nach Alter und Geschlecht 1959, 1964 und 1969

Alter \ Geschlecht	1959			1964				1969	Ersparnis		
	Anteil der Sparer	Durchschnittl. Guthaben		Anteil der Sparer		Durchschnittl. Guthaben		Durchschnittl. Guthaben	1959		1969
		männlich	weiblich	männlich	weiblich	männlich	weiblich	weiblich	männlich	weiblich	weiblich
0 - 9	11	80	194	12	12	290	340	309	24	20	30
10 - 14	8	148	133	9	9	220	290	431	22	13	48
15 - 17	4	162	284	4	4	370	370	690	36	47	162
18 - 20	5	289	399	4	4	840	790	1175	24	61	205
21 - 24	6	441	547	7	7	1240	1590	1220	220	192	32
25 - 34	12	830	61[illegible]	14	11	1700	1890	1175	128	121	5
35 - 44	12	8[illegible]	[illegible]	1[illegible]	[illegible]	2440	1820	2135	50	125	230
45 - 54	16	[illegible]	[illegible]	11	[illegible]	2860	2300	3194	99	219	3[illegible]2
55 - 64	13	1[illegible]	[illegible]	13	[illegible]	4360	3520	3947	374	307	4[illegible]
65 und mehr	13	2111	[illegible]	14	16	3800	3200	3689	420	352	261
insgesamt	100	[illegible]	[illegible]	100	100	2160	1940	2150[a]	163	171	201[a]

[a]Geschätzt unter Verwendung der weiblichen Sparanteile von 1964.

Quellen: H. [illegible], Der Einfluß des Lebensalters auf das Kontensparen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 352 u. 353, H. Menzerath, Die Frau im Sparprozeß, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 38; B. Krömer, Die Frau als Kontensparer, a.a.O., S. 377.

TABELLEN ZU ABSCHNITT 2543

Tabelle A29- Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1973

Institute \ Haushaltsnettoeinkommen	Gesamt	Bis 800 DM	800 bis 1000	1000 bis 1250	1250 bis 1500	1500 bis 1750	1750 bis 2000	2000 bis 2500	2500 und mehr
Basis Gew. [a]	19217	2103	1558	2370	2702	2250	2357	2904	2829
BFG/Bank für Gemeinwirtschaft	44,9	20,9	32,2	40,0	44,5	45,4	50,5	53,8	60,6
Bayerische Hypobank	35,7	21,0	26,1	29,8	34,4	35,2	39,1	40,4	50,6
Bayerische Vereinsbank	29,3	17,9	22,6	25,7	28,0	28,7	31,5	33,5	40,0
Commerzbank/Berliner Commerzbank	76,4	53,3	67,6	73,8	76,5	78,7	80,2	84,6	87,2
Deutsche Bank/Berliner Discontobank	80,4	60,2	72,9	77,1	79,8	82,5	83,5	88,2	90,7
Dresdner Bank/Bank für Handel und Industrie(BHI)	77,3	56,3	68,8	74,9	76,7	79,4	80,9	84,1	88,4
KKB/Kundenkreditbank	36,2	18,2	28,4	32,7	36,5	37,8	40,7	41,9	45,9
Sparkasse	98,5	97,3	98,3	98,6	98,5	98,7	98,6	99,1	98,7
Volksbank	83,2	71,6	76,5	82,2	84,1	85,2	86,1	87,7	88,0
Raiffeisenbank/Spar-und Darlehnskasse	83,4	67,6	76,5	81,8	84,6	86,2	87,9	87,8	88,9
Post	86,1	76,9	81,6	86,3	86,1	86,5	88,5	89,5	90,1
Sonstige	20,8	14,4	15,0	18,5	19,8	18,6	23,6	23,1	28,8
Keine Angabe	1,2	2,7	1,4	1,0	0,8	0,9	0,9	1,0	0,9
Summe	753,5	572,3	667,0	722,4	750,3	763,8	792,0	814,7	858,8

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Tabelle A30 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Beruf des Befragten 1973

Institute \ Berufe	Gesamt	Größ. Selbst Freiberufl.	Kleine u. mittl. Selbst.	Leit. Ang. und Beamte	Sonst. Ang. und Beamte	Facharbeiter	Sonst. Arbeiter	Landwirte	Hausfrauen ohne Beruf	Rentner	Sonst. (Ausbildg. ohne Beruf)
Basis Gew.[a]	19217	147	846	797	5404	2097	2729	501	1922	2704	2079
BfG/Bank für Gemeinwirtschaft	44,9	70,4	53,2	79,3	61,6	47,9	29,4	22,3	25,3	28,6	45,7
Bayerische Hypobank	35,7	72,0	48,2	65,9	45,2	32,1	25,1	34,2	23,6	24,7	35,1
Bayerische Vereinsbank	29,3	65,6	41,7	53,5	36,5	26,7	20,8	30,1	17,8	21,1	28,5
Commerzbank/Berliner Commerzbank	76,4	91,2	81,9	94,7	88,8	81,1	65,6	50,5	61,8	60,9	83,3
Deutsche Bank/Berliner Discontobank	80,4	93,8	86,8	96,3	91,3	84,1	70,5	56,5	67,0	67,9	85,9
Dresdner Bank/Bank für Handel und Industrie(BHI)	77,3	96,0	83,4	94,3	89,4	80,5	66,0	55,0	62,2	65,2	81,6
KKB/Kundenkreditbank	36,2	52,5	46,9	60,4	48,6	37,8	28,3	18,7	23,7	22,9	31,2
Sparkasse	98,5	98,6	98,5	99,6	99,0	98,5	98,1	97,7	97,8	97,8	98,8
Volksbank	83,3	90,9	90,9	92,3	87,8	85,7	81,1	80,6	78,6	71,8	85,2
Raiffeisenbank/Spar-und Darlehnskasse	83,4	89,4	90,5	91,6	88,0	86,5	80,0	95,2	75,2	70,4	87,8
Post	86,1	93,0	88,0	92,3	90,4	88,6	83,6	78,8	79,3	78,6	90,0
Sonstige	20,8	41,2	24,9	39,9	27,8	16,0	14,2	14,4	14,0	17,2	17,7
Keine Angabe	1,2	-	0,1	0,8	0,9	1,0	1,1	1,4	1,5	2,2	1,1
Summe	753,5	954,6	835,0	960,9	855,3	766,5	663,8	635,4	627,8	629,3	771,9

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Tabelle A31 - **Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Alter und Geschlecht des Befragten 1973**

Institute / Alter bzw. Geschlecht	Gesamt	Männer	Frauen	14-19 Jahre	20-29 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	50-59 Jahre	60 Jahre u. älter
Basis Gew.[a]	19217	8968	10249	1966	3176	3738	3075	2503	4758
BfG/Bank für Gemeinwirtschaft	44,9	54,1	36,9	40,8	58,6	54,4	48,8	43,4	28,5
Bayerische Hypobank	35,7	41,4	30,7	30,0	44,6	41,6	39,1	35,3	25,5
Bayerische Vereinbank	29,3	34,0	25,2	24,3	36,3	33,4	32,1	28,9	21,9
Commerzbank/Berliner Commerzbank	76,4	80,1	73,2	78,6	87,4	83,2	79,7	75,8	61,0
Deutsche Bank/Berliner Discontobank	80,4	83,9	77,3	82,8	89,0	85,7	83,5	80,0	67,6
Dresdner Bank/Bank für Handel und Industrie(BHI)	77,3	81,1	73,9	76,2	87,3	81,5	80,8	78,1	64,9
KKB/Kundenkreditbank	36,2	41,4	31,7	27,3	46,8	44,1	40,6	37,4	23,2
Sparkasse	98,5	98,7	98,3	98,9	98,7	98,6	98,7	98,4	97,9
Volksbank	83,3	86,1	80,9	84,8	88,9	87,9	85,5	83,0	74,2
Raiffeisenbank/Spar-und Darlehnskasse	83,4	87,2	80,1	86,6	89,8	87,9	86,7	83,7	71,9
Post	86,1	87,6	84,8	90,2	90,2	88,3	87,5	85,8	79,3
Sonstige	20,8	22,8	19,0	16,4	24,9	23,5	21,8	20,5	17,1
Keine Angabe	1,2	0,9	1,4	1,4	0,9	0,7	0,9	0,9	2,0
Summe	753,5	799,3	713,4	739,3	843,4	810,8	785,7	751,2	635,0

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest - Finanzmarkt - Datenservice, Fi[illegible] [illegible] 1 - 10, Welle 1973.

nach Bundesländern 1973

Institute \ Bundesländer	Gesamt	Schl.-Holst. Hamburg Niedersachs. Bremen	Nordrhein-Westfalen	Hessen Rheinl. Pfalz/ Saar	Baden-Württemberg	Bayern	West-Berlin
Basis Gew.[a]	19217	3768	5378	3233	2802	3343	693
BfG/Bank für Gemeinwirtschaft	44,9	47,1	50,5	47,1	40,9	31,9	59,5
Bayerische Hypobank	35,7	17,7	18,5	33,6	36,6	86,2	29,6
Bayerische Vereinsbank	29,3	14,3	14,2	22,9	24,2	83,4	18,2
Commerzbank/Berliner Commerzbank	76,4	80,5	82,7	75,6	72,0	63,7	88,1
Deutsche Bank/Berliner Discontobank	80,4	81,8	88,8	78,5	79,0	66,7	88,0
Dresdner Bank/Bank für Handel und Industrie(BHI)	77,3	76,0	83,8	76,8	76,3	67,1	88,1
KKB/Kundenkreditbank	36,2	37,0	46,5	35,4	25,3	25,0	55,0
Sparkasse	98,5	97,8	99,2	98,3	98,4	98,7	96,8
Volksbank	83,3	85,7	74,0	92,1	94,5	80,9	69,6
Raiffeisenbank/Spar-und Darlehnskasse	83,4	81,6	75,7	88,7	88,9	92,4	61,9
Post	86,1	87,6	87,4	85,2	82,6	84,6	93,9
Sonstige	20,8	26,8	13,1	16,2	21,9	14,7	93,5
Keine Angabe	1,2	1,5	1,1	0,9	0,7	1,2	3,0
Summe	753,5	735,4	735,5	751,3	741,3	796,5	845,2

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Tabelle A33 - Bekanntheitsgrade ausgewählter Kreditinstitute bzw. Institutsgruppen nach Gemeindegrößenklassen 1973

Institute \ Gemeindegrößenklassen	Gesamt	unter 2.000 EW	2.000 b. unter 5.000 EW	5.000 b. unter 20.000 EW	20.000 b. unter 100.000 EW	100.000 b. unter 500.000 EW	500.000 EW. und mehr
Basis Gew. [a]	19217	3476	2024	3676	3575	3012	3453
BfG/Bank für Gemeinwirtschaft	44,9	28,7	34,2	39,0	45,6	57,7	62,1
Bayerische Hypobank	35,7	38,6	39,1	35,8	33,1	32,5	36,0
Bayerische Vereinsbank	29,3	32,9	30,7	28,4	27,4	26,4	30,3
Commerzbank/Berliner Commerzbank	76,4	60,6	66,9	74,3	80,7	86,2	87,2
Deutsche Bank/Berliner Discontobank	80,4	64,5	71,7	78,8	83,4	90,6	91,0
Dresdner Bank/Bank für Handel und Industrie (BHI)	77,3	60,9	69,0	75,2	79,8	88,9	87,9
KKB/Kundenkreditbank	36,2	22,4	28,7	31,9	38,0	48,0	47,0
Sparkasse	98,5	98,1	97,6	98,5	98,9	99,1	98,4
Volksbank	83,3	86,4	85,9	87,7	87,1	79,9	73,1
Raiffeisenbank/Spar-und Darlehnskasse	83,4	95,4	91,1	87,6	82,4	75,3	70,4
Post	86,1	83,7	83,5	84,5	86,4	87,9	90,1
Sonstige	20,8	15,8	14,1	19,4	16,4	19,2	37,1
Keine Angabe	1,2	1,3	1,0	1,0	1,1	0,8	1,7
Summe	753,5	689,3	713,5	742,1	760,3	792,5	812,3

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

TABELLEN ZU ABSCHNITT 2544

Tabelle A34 - Anzahl der Bankverbindungen nach monatlichem Haushaltsnettoeinkommen 1973

Haushaltsnettoeinkommen / Anzahl Bankverbindungen	Gesamt	bis 800 DM	800 bis 1000	1000 bis 1250	1250 bis 1500	1500 bis 1750	1750 bis 2000	2000 bis 2500	2500 und mehr
Basis Gew.[a]	19017	2103	1558	2370	2722	2250	2357	2904	2829
Es wurden mehrere verschiedene Bankverbindungen genannt	17,0	6,9	11,3	14,3	16,4	16,6	19,5	20,9	24,6
Es wurde nur eine Bankverbindung genannt	73,3	74,1	75,7	75,1	75,5	74,7	72,4	72,3	68,6
Befragter hat kein Bankkonto bzw. keine Angabe zum Kontobesitz	9,6	18,9	12,9	10,5	8,0	8,6	7,8	6,8	6,5
Summe	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,7	100,0	99,7

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10.Welle 1973.

Tabelle A35 - Anzahl der Bankverbindungen nach Beruf des Befragten 1973

Anzahl Bankverbindungen \ Beruf	Gesamt	Größ. Selbst Freiberufl.	Kleine u. mittl. Selbst.	Leit. Ang. und Beamte	Sonst. Ang. und Beamte	Facharbeiter	Sonst. Arbeiter	Landwirte	Hausfrau. ohne Beruf	Rentner	Sonst. (Ausbdg. ohne Beruf)
Basis Gew.[a]	19217	147	846	797	5404	2097	2729	501	1922	2704	2079
Es wurden mehrere verschiedene Bankverbindungen genannt	17,0	27,9	31,9	30,2	19,5	19,2	14,0	21,7	10,0	9,9	14,7
Es wurde nur eine Bankverbindung genannt	73,3	64,3	63,8	68,2	74,1	75,7	74,7	68,7	72,2	76,6	71,2
Befragter hat kein Bankkonto bzw. keine Angabe zum Kontobesitz	9,6	7,5	4,3	1,5	6,2	5,0	11,2	9,6	17,8	13,3	14,1
Summe	99,9	99,7	100,0	99,9	99,8	99,9	99,9	100,0	100,0	99,8	100,0

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Tabelle A36 - Anzahl der Bankverbindungen nach Alter und Geschlecht des Befragten 1973

Anzahl Bankverbindungen \ Alter bzw. Geschlecht	Gesamt	Männer	Frauen	14-19 Jahre	20-29 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	50-59 Jahre	60 Jahre und älter
Basis Gew.[a]	19217	8968	10249	1966	3176	3738	3075	2503	4758
Es wurden mehrere verschiedene Bankverbindungen genannt	17,0	20,7	13,7	11,6	21,1	20,7	20,4	17,8	11,0
Es wurde nur eine Bankverbindung genannt	73,3	73,3	73,3	72,8	72,9	73,0	71,5	74,2	74,7
Befragter hat kein Bankkonto bzw. keine Angabe zum Kontobesitz	9,6	5,8	12,9	15,6	6,0	6,1	8,1	7,8	14,2
Summe	99,9	99,8	99,9	100,0	100,0	99,8	100,0	99,8	99,9

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1. Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Tabelle A37- Anzahl der Bankverbindungen nach Bundesländern 1973

Anzahl Bankverbindungen \ Bundesländer	Gesamt	Schl.-Holst. Hamburg Niedersachsen Bremen	Nordrhein-Westfalen	Hessen Rheinland-Pfalz/Saar	Baden-Württemberg	Bayern	West-Berlin
Basis Gew.[a]	19217	3768	5378	3233	2802	3343	693
Es wurden mehrere verschiedene Bankverbindungen genannt	17,0	15,9	14,8	16,4	20,7	19,1	17,3
Es wurde nur eine Bankverbindung genannt	73,3	74,8	75,2	74,9	72,4	71,1	57,8
Befragter hat kein Bankkonto bzw. keine Angabe zum Kontobesitz	9,6	9,3	9,8	8,6	6,9	9,7	24,7
Summe	99,9	100,0	99,8	99,9	100,0	99,9	99,8

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Tabelle A38 - Anzahl der Bankverbindungen nach Ortsgrößenklassen 1973

Gemeindegrößenklassen / Anzahl Bankverbindungen	Gesamt	unter 2.000 EW	2.000 b. unter 5.000 EW	5.000 b. unter 20.000 EW	20.000 b. unter 100.000 EW	100.000 b. unter 500.000 EW	500.000 EW. und mehr
Basis Gew. [a]	19217	3476	2024	3676	3575	3012	3453
Es wurden mehrere verschiedene Bankverbindungen genannt	17,0	19,2	19,2	15,7	16,8	15,3	16,5
Es wurde nur eine Bankverbindung genannt	73,3	71,6	74,1	76,2	75,0	74,6	68,6
Befragter hat kein Bankkonto bzw. keine Angabe zum Kontobesitz	9,6	9,2	6,7	7,9	8,1	10,1	14,7
Summe	99,9	100,0	100,0	99,8	99,9	100,0	99,8

[a] Für die personenbezogenen Aussagen wurde durch Gewichtung eine personenrepräsentative Stichprobe mit Chancengleichheit aller zur Grundgesamtheit gehörenden Personen erstellt. Die absoluten Zahlen (1.Zeile) spiegeln die Anzahl der ausgewählten Personen wider, die jeweiligen Zahlen in der Senkrechten darunter sind v.H.-Werte.

Quelle: Infratest, - Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1.-10. Welle 1973.

Literaturverzeichnis

Association of Reserve City Bankers	Marketing Research Activities of Banks. A Report on Current Research Practices of Reserve City Banks in the Field of Retail Services. Chicago 1959.
Aust, Eberhard	Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft. Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie. Frankfurt a.M. 1963.
Backhaus, Jürgen und Münch, Dieter	Verkaufstraining durch VR-Rollenspiele, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 20 (1971), S. 120-125 u. 146-156.
Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank	Bericht über das Geschäftjahr 1973.
Bechtel, E.Wolfgang und Fleischhauer, Rainer	Bankneubauten: Die Vorbereitung der Planung, "Bankinformation", Wiesbaden, Jg. 1 (1974), H. 2, S. 19 - 24.
Becker, Wolf-Dieter	Das Kontensparen im Spiegel der sozialen Stellung, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 347 - 352.
Derselbe	Soziale Stellung der Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 19 - 22.
Beckmann, Günther	Ein Blick hinter die Kulissen der Familienbank, "Teilzahlungswirtschaft", Düsseldorf, Jg. 21 (1974), H. 1, S. 17.
Behrens, Karl Christian	Der Standort der Handelsbetriebe. Köln und Opladen 1965.
Derselbe	Allgemeine Standortbestimmungslehre. Opladen 1971.
Benölken, Heinz	Monatsauszug und Servicebereich, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 186 - 190.

Benston, George J.	The Optimal Banking Structure: Theory and Evidence, "Journal of Bank Research", Park Ridge, c. Jg. (1973), pp. 220 - 237.
Betsch, Oskar	Zielgruppen: Modelle und Beispiele, "Bank und Markt", Frankfurt a. M., Jg. 3 (1974), H. 3, S. 23 - 25.
Bloech, Jürgen	Optimale Industriestandorte. Würzburg u. Wien 1970.
Blum, Ortwin	Ansätze zur Absatzförderung, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 113 - 115.
Bösel, Friedrich	Die Bankstellenentwicklung von 1958 bis 1964. Ursachen und geschäftspolitische Konsequenzen, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 5 (1965), S. 114 - 118.
Bootz, Peter	Die Bestimmung der Einflußbereiche städtischer Absatzzentren der Wirtschaft. In: Zur Methodik der Regionalplanung. (Veröffentlichungen der Akademie für Raumforschung und Regionalplanung. Forschungs- und Sitzungsberichte. Bd. 41). Hannover 1968, S. 63-84.
Bosch, Heinz-Dieter	Zur Vermögenssituation der privaten Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland. Teil I. Eine vergleichende sozio-ökonomische Datenanalyse der Jahre 1960/61 und 1969. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Abteilung A: Wirtschaftswissenschaft. Hrsg. v. Fritz Voigt. Bd. 60/I). Berlin 1973.
Derselbe	Zusammenhänge zwischen Sozialstruktur und dem Anlageverhalten privater Haushalte in der BRD, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 13 (1973), S. 218 - 224.

Brandt, Franz, Peter, Rudi und Werth, Manfred — Das Sparverhalten der Arbeitnehmer im Rahmen des Vermögensbildungsgesetzes. Das Sparverhalten der Arbeitnehmer aufgrund des Vermögensbildungsgesetzes unter besonderer Berücksichtigung der Information der Arbeitnehmer über vermögenspolitische Maßnahmen und Gesetze. Eine empirisch-soziologische Studie im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung. (Schriftenreihe des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung. H. 19). Köln 1972.

Brede, Helmut — Bestimmungsfaktoren industrieller Standorte. Eine empirische Untersuchung. (Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr. 75). Berlin u. München 1971.

Brestel, Heinz — Hohe Moral der kleinen Schuldner. Sorgen machen nur die Baukredite, "Frankfurter Allgemeine Zeitung", Nr. 144 vom 26.6.1975, S. 11.

Brune, Ilse — Lebensalter und Spartätigkeit, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 34 - 37.

Buchholz, P. F. — Das Privatkreditgeschäft im Jahre 1971, "Sparkasse", Bonn, Jg. 89 (1972), S. 239 - 243.

Büchner, Klaus J. — Die Analyse von Marktanteilen als Stichproben-Problem, "Bank und Markt", Frankfurt a. M., Jg. 2 (1973), S. 25 - 26.

Büschgen, Hans E. — Bankbetriebslehre. Wiesbaden 1972.

Busse von Colbe, Walter — Der Zukunftserfolg. Die Ermittlung des künftigen Unternehmungserfolges und seine Bedeutung für die Bewertung von Industrieunternehmen. Wiesbaden 1957.

Butz, Eberhard — Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes. (Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Hrsg.v.Ludwig Mülhaupt. Bd. 8). Wiesbaden 1969.

Calman, Robert F.	Linear Programming and Cash Management (CASH ALPHA). Cambridge, Mass. und London 1968.
Carter, E. Eugene and Cohen, Kalman, J.	The Use of Simulation in Selecting Branch Banks, "Industrial Management Review", o.O., Vol. 8 (1967), pp. 55 - 69.
Converse, P.D.	New Laws of Retail Gravitation, "Journal of Marketing", Chikago, Ill., Vol. 14 (1949), No. 3, pp. 379-384.
Cosmidis, Byron	Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung. Frankfurter Dissertation 1968.
Cramer, Jörg E.	Marketing im Bankbetrieb. Frankfurt a. M. 1970.
Cramer, Jörg E., Hilpert, Peter J. und Roger-Team	Die herausgeforderten Banken. Marketing - Management - Mitarbeiterführung, 2.überarb.u.erg.Aufl.Frankfurt a.M.197
Dalkey, N. and Helmer, O.	An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, "Management Science", o.O., Vol. 9 (1963), pp. 458 - 467.
Dango, Karl-August	Zur Errichtung neuer Bankgeschäftsstellen. Rentabilität, Standortwahl, bauliche und innerbetriebliche Vorkehrungen, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 6 (1966), S. 329 - 331.
Deppe, Hans-Dieter	Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes als bankbetriebliches Führungsproblem. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Kasenack. Hrsg. v. H.-J. Engeleiter. Herne u. Berlin. 1966, S. 395 - 432.
Derselbe	Planung in Kreditinstituten. Vorträge auf der Betriebswirtschaftlichen Tagung 1968 der Sparkassenorganisation. Stuttgart 1968, S. 1 - 17.

Deppe, Hans-Dieter — Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten. Stuttgart 1969.

Derselbe — Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Geldwirtschaft. Bd. 1: Einführung und Zahlungsverkehr. Stuttgart 1973.

Derselbe — Wie viele Banken braucht die Kundschaft?, "Bank und Markt", Frankfurt a.M., Jg. 2 (1973), S. 28 - 30.

Derselbe — Art. Bankbetriebslehre. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. v. Erwin Grochla u. Waldemar Wittmann. 4. völlig neu gest. Aufl. Stuttgart 1974, Sp. 402 - 418.

Deutsche Bundesbank — Die Entwicklung des Zweigstellennetzes der Kreditinstitute nach Wegfall der Bedürfnisprüfung, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 11 (1959), Nr. 10, S. 59 - 60.

Dieselbe — "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a. M., Jg. 14 (1962), Nr. 4, S. 51.

Dieselbe — Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1962, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 15 (1963), Nr. 2, S. 29 - 30.

Dieselbe — Zur Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1964, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a. M., Jg. 17 (1965), Nr. 3, S. 7 - 8.

Dieselbe — Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1965, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 18 (1966), Nr. 4, S. 40 - 41.

Dieselbe — Die privaten Kreditnehmer der Banken. Ergebnisse der Kreditnehmerstatistik, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a. M., Jg. 22 (1970), Nr. 10, S. 30 - 40.

Dieselbe — "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 22 (1970), Nr. 12, S. 35*.

Deutsche Bundesbank	"Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 24 (1972), Nr. 5, S. 37*.
Dieselbe	Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 1. März 1973, "Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 25 (1973), Nr. 4, S. 13 - 15.
Dieselbe	"Monatsberichte der Deutschen Bundesbank", Frankfurt a.M., Jg. 26 (1974), Nr. 1, S. 37*, Nr. 4, S. 41* u. Nr. 5, S. 37*.
Deutsche Genossenschaftskasse	Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1972/73. Neuwied 1973.
Deutscher Bundestag	Bericht der Bundesregierung über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung. Bundesdrucksache V/3500. Bonn 1968. (Wettbewerbsenquête).
Deutscher Sparkassen- und Giroverband	Kontenrahmen und Jahresabschluß der Sparkassen. Stuttgart 1969.
Derselbe	Informationen zur Planung 1974. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn 1973.
Derselbe	Leitlinien für eine marktorientierte Aufbauorganisation von Sparkassen. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn 1974.
Dignas, Karl-Heinz	Soziale Stellung der Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 365 - 369.
Drees, Robert	Das große Bankgebäude, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a.M., Jg. 20 (1967), S. 136 - 137.
Drescher, Siegfried	Durch die Bank verschiedene Kunden. Methodische Probleme bei der Zielgruppenbestimmung von "Spartypen" und "Kredittypen"., "Absatzwirtschaft", Düsseldorf, Jg. 12 (1969), H. 17, S. 35 - 40.
Derselbe	Angst vor dem ersten Kredit, "Bank und Markt", Frankfurt a.M., Jg. 2 (1973), S. 28 - 29.

Edlich, Hans Georg	Die Zweigniederlassung als Organisationsform. (Betriebswirtschaftliche Forschungen. Hrsg. v. K. Mellerowicz u. O. Schnutenhaus. Bd. 15). Berlin 1965.
Eichholz, Günther P.	Kaufkraftforschung. In: Handbuch der Rationalisierung. Hrsg. in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) v. Edgar Hotz u.a. (Schriftenreihe Nr. 27. Markterkundung für Klein- und Mittelbetriebe). Heidelberg 1972.
Emmerich, Gerhard	Studien zur Terminplanung in ausgewählten Abteilungen von Kreditinstituten. Göttinger Dissertation 1968.
Euler, Manfred	Probleme der Erfassung von Vermögensbeständen privater Haushalte im Rahmen der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, "Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz 1970, S. 601 - 604.
Derselbe	Ausgewählte Vermögensbestände privater Haushalte am Jahresende 1969. Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, "Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz 1970, S. 605 - 611.
Euston, Andrew F.	Site Selection for New Bank Buildings, "Banking", o.O., Jg. 60 (1967/1968), Oct. 1967, pp. 43 and 126.
Exo, Reinhold	Die Entwicklung der sozialen und ökonomischen Struktur der Ersparnisbildung in der Bundesrepublik Deutschland. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. Fritz Voigt. Bd. 31). Berlin 1967.
Faißt, Lothar	Überlegungen zur marktorientierten Führung und Organisation von Sparkassen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 1 - 8.
Derselbe	Gedanken zur zukünftigen Struktur der Organisation von Sparkassen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 173 - 178.

Familienbank	Stammbuch der Familienbank. Düsseldorf 1973.
Feldbausch, Friedrich K.	Das Massengeschäft und seine Bedeutung für die Kreditbanken, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a. M., Jg. 21 (1968), S. 380 - 383.
Derselbe	Bankmarketing. München 1974.
Feuerherdt, Dieter	Der Begriff der Zweigstelle, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 1 (1960), S. 4.
Fickel, F.-W.	Der Zweigstellen - Personal- und Beschäftigungsvergleich, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 10 (1961), S. 28 - 31 u. 39 - 41.
Floss, Eberhard	Bankmarketing der 70er Jahre, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 12 (1972), S. 378 - 382.
Franck, Helmut	Der Sparprozeß nach der Größe der Wohnorte, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 389 - 391.
Frerich, Johannes	Ursachen und Wirkungen der regionalen Differenzierung der privaten Spartätigkeit in Industrieländern. Ein Beitrag zur Analyse der wirtschaftlichen Raumgestaltung in der Bundesrepublik Deutschland. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen.Hrsg.v.Fritz Voigt. Bd.45) Berlin 1969.
Fuchs, Helmut	Probleme des Standortes von Kreditinstituten. Kölner Dissertation 1969.
Giese, Hans	Prämienbegünstigtes Vertragssparen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 380 - 382.
Gilbert, Gary G. and Longbrake, Williams A.	The Effects of Branching by Financial Institutions on Competition, Productive Efficiency and Stability: An Examination of the Evidence, "Journal of Bank Research", Park Ridge, o. Jg. (1973), pp. 154 - 167.

Gosebruch, Roland	Haben Banken ein Image?, "Teilzahlungswirtschaft", Düsseldorf, Jg. 19 (1972), H. 3, S. 14 - 15.
Großmann, Bernd	Zweigstellen in Fertigbauweise, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 18 (1969), S.49.
Grüger, Wolfgang	Marketing der Genossenschaftsbanken. II. Aus der Sicht der Volksbanken. In: Handbuch der Bankenwerbung. Hrsg.v. Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt a.M. 1972, S. 418 - 440.
Güde , Udo	Die Bank- und Sparkassenkalkulation, ihre Darstellung und Kritik. (Bankbetriebliche Schriftenreihe. Hrsg. v. K.F. Hagenmüller, Bd. 3). Meisenheim am Glan 1967.
Gundermann, Hans	Der Einfluß des Lebensalters auf das Kontensparen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 352 - 355.
Derselbe	Das prämienbegünstigte Vertragssparen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 26 - 30.
Häussler, Monika	Das Image der Banken, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 14 (1966), S. 384 - 395.
Hagenmüller, Karl Friedrich	Der Bankbetrieb. Band III: Rechnungswesen - Bankpolitik. 3. völlig überarb. Aufl., Wiesbaden 1970.
Hahn, Oswald	Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 15 (1967), S. 390 - 414 u. S. 430 - 439.
Heinen, Edmund	Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Hrsg. v. Edmund Heinen. 2. durchgesehene Aufl. Wiesbaden 1972.
Heinle, Wolfgang	Der Standort des Bankbetriebs. Eine Untersuchung über die Einflußkomponenten der bankbetrieblichen Standortwahl. Mannheimer Dissertation 1970.
Hennemann, Horst	Die regionale Gliederung des Sparprozesses, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S.23 - 26.

Herrhausen, Alfred	Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 11 (1971), S. 354 - 359.
Hiltner, Manfred	Lebensalter und Spartätigkeit, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 370 - 375.
Hiltner, Manfred	Der mittelfristige Sparprozeß, "Sparkasse", Bonn, Jg. 89 (1972), S. 71 - 74.
Horwitz, Paul M. and Shull, Bernhard	The Impact of Branch Banking on Bank Performance, "The National Banking Review", o.O., Vol. 2 (1964/65), pp. 143 - 188.
Huff, David L.	Defining and Estimating a Trading Area, "Journal of Marketing", Chikago, Ill., Vol 28 (1964), No. 3, pp. 34-38.
Infratest	Finanzmarkt - Datenservice. Finanzforschung 1. - 10. Welle 1973.
Jacob, Albert	Betriebsorganisatorische Probleme bei der Errichtung und Führung von Zweigstellen, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 2 (1960), S. 25 - 27.
Jacob, Herbert	Der Zukunftserfolgsbegriff und die Verfahren der Unternehmensbewertung, "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Wiesbaden, Jg. 31 (1961), S. 231-246.
Jaensch, Günter	Empfehlungen zur Bewertung von ganzen Unternehmungen, "Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung", Köln u. Opladen, Jg. 21 (1969), S. 643 - 655.
Janus, Robert	Zweckmäßige Gestaltung von Bankräumen, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 5 (1963), S. 34 - 36.
Derselbe	Volksbank Pforzheim entwickelt neuen Geschäftsstellentyp. Einrichtung von Geschäftsstellen unter Berücksichtigung der Unfallverhütungsvorschrift "Kassen", "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 10 (1968), S. 9 - 11.

Janus, Robert und Schild, Heinrich — Moderne Zweigstellen der Volksbanken, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a. M., Jg. 20 (1967), S. 909 - 910.

Jarchow, Hans-Joachim — Theorie und Politik des Geldes. I. Geldtheorie. Göttingen 1973.

Kahn, Peter — Neukonzeption der Schalterhalle bei der Stadtsparkasse Augsburg - eine Marketingaufgabe, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 22 (1973), S. 153 - 156.

Kaiser, Walter und Zerwas, Arnold — Die Struktur des Sparens in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1967. Statistisches Material und methodische Erläuterungen. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. Fritz Voigt. Bd. 50). Berlin 1970.

Kanis, H. — Erhöhter Kundendienst durch Stumme Zweigstelle und Einzahlungsautomat, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 104 - 107.

Kellerer, Hans — Theorie und Technik des Stichprobenverfahrens. Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung auf soziale und wirtschaftliche Massenerscheinungen. (Einzelschriften der Deutschen Statistischen Gesellschaft. Nr. 5). 3. Aufl. München 1963.

Klauhs, Hellmuth — Standort- und Zweigstellenwahl als Managemententscheidung. In: Management im Kreditwesen. Festschrift für Hans Krasensky zum 70. Geburtstag. Hrsg. im Auftrag der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft v. Wilfried Schneider und Konrad Fuchs, Wien 1973, S. 157 - 173.

Kleber, Eckhard — Kostenplanung in Kreditinstituten. Göttinger Dissertation 1972.

Klingler, Adolf	Die marktorientierte Unternehmenskonzeption einer mittleren Sparkasse. Dargestellt am Beispiel der Sparkasse Neustadt an d. Aisch, gewichtet und kommentiert, Sonderdruck "Geldinstitute", Bad Wörrishofen, o.Jg. (1974), Januar/Februar.
Knoblich, Hans	Der Marktanteil als Unternehmensziel, "Der Markt", Wien, o. Jg. (1969), H. 30, S. 57 - 63.
Knorr, Günther	Neue Organisationsformen prägen das Gesicht der Geschäftsstellen, "Sparkasse", Bonn, Jg. 90 (1973), S. 240 - 243.
Derselbe	Kassenhalle und Beratungszentrum, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 7 - 8.
Köllhofer, Dietrich	Die Geschäftsstellenrechnung der Banken, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 12 (1972), S. 198 - 201.
Köster, Karlheinz	Alter der Sparkonten und Mehrfachbesitz von Sparkassenbüchern, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 358 - 360.
Derselbe	Der Mehrfachbesitz von Sparkassenbüchern. "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 383 - 385.
Köster, Karlheinz und Klinger, Helmut	Alter, Mehrfachbesitz und Kündigungsfristen von Sparkassenbüchern, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 42 - 45.
Kolbeck, Rosemarie	Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften. (Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung. Hrsg. v. K.F. Hagenmüller. Bd. 11). Wiesbaden 1971.
Korte, Bernhard	Stichprobenverfahren und Auswertungstechnik, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 46 - 53.

Kotler, Philip — Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. Deutsche Übersetzung der zweiten Auflage von Heidi Reber und Gerhard Reber. Stuttgart 1974.

Krämer, Ruprecht — Ein Plädoyer für die Marktsegmentierung, "Absatzwirtschaft", Düsseldorf, Jg. 14 (1971), H. 7, S. 21 - - 23.

Krauß, Hans-Ulrich — Große oder kleine Baulösung? Das Bankgebäude als Investition für die Zukunft? Entscheidungshilfe anhand eines Fallbeispiels, "Geldinstitute", Bad Wörrishofen, o.Jg. (1974), S. 55 - - 60.

Kreim, Erwin — Überlegung zu einer Ausbildung mit Lernzielen unter lernpsychologischen Aspekten, "Sparkasse", Bonn, Jg. 91 (1974), S. 199 - 204.

Kremer, Eduard — Die Zweigstellengestaltung einer amerikanischen Bank in Los Angeles, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 20 (1971), S. 162.

Kreyenschmidt, Gisela — Reform der Berufsausbildung - Auswirkungen auf Banken -, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 14 (1974), S. 302 - 305.

Krömer, Brigitte — Frauen, Jugendliche und Kinder als Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 355 - 357.

Dieselbe — Die Frau als Kontensparer, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 376 - - 379.

Krümmel, Hans-Jacob — Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. (Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung. H. 11). Köln, Berlin, Bonn u. München 1964.

Kühl, Henry — Das marktpolitische Instrumentarium einer Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung. Göttinger Dissertation 1967.

Kunze, Christian	Marktkennziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 22 (1973), S. 38 - 44.
Derselbe	Probleme bei Zweigstellengründungen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 44 - 47.
Last, Burkhard	Überlegungen von Zweigstellenplanung in Sparkassen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 21 (1972), S. 86 - 88.
Leitherer, Eugen	Betriebliche Marktlehre. Erster Teil: Grundlagen und Methoden. Stuttgart 1974.
Liebig, Jürgen	Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Zweigstellen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 51 - 57.
Liebmann, Hans-Peter	Die Standortwahl als Entscheidungsproblem. Ein Beitrag zur Standortbestimmung von Produktions- und Handelsbetrieben. Würzburg und Wien 1971.
Derselbe	Art. Standort. In: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Hrsg. v. Bruno Tietz. Stuttgart 1974, Sp. 1905 - 1919.
Löber, Henning	Die regionale Gliederung des Sparprozesses, "Sparkasse", Bonn, Jg. 88 (1971), S. 386 - 388.
Loos, Norbert	Die Marktpolitik der Kreditinstitute. Stuttgart 1969.
Lutz, Volker und Schmuck, Wolfram	Empirische Analyse der Abhängigkeit ausgewählter Sparformen vom Vermögen privater Haushalte - eine Querschnittsanalyse für die BRD im Jahre 1969, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen", Bonn, o. Jg. (1971), H. 12, S. 18 - 42.

Mathews, H. Lee and Slocum, John W. jr.	Social Class and Commercial Bank Credit Card Use, "Journal of Marketing", Homewood, Ill., Vol. 33 (1969), No. 1, pp. 71 - 78.
Menke, Dieter	Verkehr als Instrument der Raumordnungspolitik. Göttinger Dissertation 1969.
Menzerath, Magda	Die Frau im Sparprozeß, "Sparkasse", Bonn, Jg. 83 (1966), S. 38 - 41.
Merl, Günther	Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken. Nürnberger Dissertation 1973.
[illegible]	Zweigstellenplanung: Die Möglichkeiten eines internen Zinsausgleichs im Geschäftsstellensystem, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 21 (1973), S. 249 - 263.
Merl, Günther	Die Bestimmung des Absatzpotentials im Rahmen der Zweigstellenplanung von Kreditinstituten, "Kredit und Kapital", Berlin, Jg. 7 (1974), S. 313 - 340.
Meyer, Wolfgang	Die Theorie der Standortwahl. Entwicklung, Inhalt und wirtschaftstheoretische Behandlung des Standortproblems. (Volkswirtschaftliche Schriften. Hrsg. v. J. Broermann. H. 54). Berlin 1960.
Motter, David C. and Carson, Deane	Bank Entry and the Public Interest: A Case Study, "The National Banking Review", o.O., Vol. 1 (1963/64), pp. 469 - 512.
Mülhaupt, Ludwig	Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen. (Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Hrsg. v. Ludwig Mülhaupt. Bd. 1). Wiesbaden 1971.
Münstermann, Hans	Wert und Bewertung der Unternehmung. (Betriebswirtschaftliche Beiträge. Hrsg. v. Hans Münstermann. Bd. 11). Wiesbaden 1966.

Mustersatzung für die Sparkassen in Niedersachsen v. 25.9.1973.	In: Sparkassenfachbuch 1975. Hrsg. v. Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Stuttgart 1972, S. 125 - 148.
Muthesius, Peter	Bargeldautomaten, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a.M., Jg. 27 (1974), Ausgabe Technik, Beilagenheft zu Nr. 20 v. 15. Okt. 1974, S. 10 - 13.
Necke, Barbara und Riedel, Wolfgang	Struktur des Einfach- und Mehrfachbesitzes von Sparkonten, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen". Bonn, 9. Jg. (1972), H. 14, S. 35 - 40.
Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband Hannover	Sparkassenarbeit in Niedersachsen. Verbandsbericht 1973.
Derselbe	Zweigstellenvergleich zum 31.12.1973. Hannover 1974.
Paschke, Werner	Regionale Streuung von Sparkonten und Sparguthaben, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 360 - 361.
Penzkofer, Peter	Organisatorische Aspekte einer marktorientierten Geschäftspolitik bei Universalbanken, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 13 (1971), S. 19 - 23.
Penzkofer, Peter und Kölblinger, Mario	Zur Notwendigkeit einer lernzielorientierten Ausbildungskonzeption bei Kreditinstituten, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 14 (1974), S. 2 - 6 u. S. 72 - 79.
Pfaffenberger, Ulrich u. Wiegert, Rolf	Zur Bestimmung des optimalen Standortes eines Einkaufszentrums, "Unternehmensforschung", Würzburg, Bd. 9 (1965), S. 120 - 131.
Platz, Siegfried	Zweigstellenerfolgsrechnung und -erfolgsplanung kundengruppenorientierter Zweigstellen. Unveröffentlichtes Manuskript. Göttingen 1974.

Prautzsch, Wolf-Albrecht	Die Struktur der Nachfrage von Wirtschaftsunternehmen und privaten Haushalten nach finanziellem Vermögen in der Bundesrepublik Deutschland. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. Fritz Voigt. Bd. 54). Berlin 1971.
Derselbe	Der Einfluß von Einkommen und Vermögen auf die Sparformen der privaten Haushalte, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen", Bonn, o. Jg. (1971), H. 11, S. 19 - 27.
Quasten, Günter, Lenze, Franz Anton und Christes, Wilhelm	Hauptgeschäftsstelle der Kreissparkasse Grevenbroich, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 22 (1973), S. 157 - 161.
Reilly, W.J.	The Law of Retail Gravitation. New York 1931.
Riedel, Wolfgang und Willekens, Willi	Empirische Analyse der Abhängigkeit ausgewählter Sparformen vom Einkommen der privaten Haushalte - eine Querschnittsanalyse für die BRD im Jahre 1969, "Archiv für das Spar-, Giro- und Kreditwesen", Bonn, o.Jg. (1971), H. 11, S. 28 - 57.
Riehm, Klaus	Vergleich der Standorttheorien. Göttinger Dissertation 1968.
Ritschl, Hans	Art. Standort und Standortlehren.In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 3. völlig neu bearb. Aufl. Hrsg. v. Hans Seischab und Karl Schwantag. Bd. III. Stuttgart 1960, Sp. 5031 - 5050.
Rogge, Hans-Jürgen	Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht. Ein Beitrag zur Prognoseforschung im Unternehmensbereich.(Betriebswirtschaftliche Schriften. Heft 62). Berlin 1972.
Rohrmann, Gerhard	Marktorientierte Aufbauorganisation, "Deutsche Sparkassenzeitung", Bonn, Jg. 36(1974), Nr. 79, S. 3.

Rothfuß, Hermann — Rationalisierung des Arbeitsablaufes durch zweckmäßige Gestaltung der Schalterhalle, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 7 (1965), S. 56 - 60.

Schäfer, Erich — Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung. 4. neubearb. u. erw. Aufl.. Köln u. Opladen 1966.

Scharfenberg, H. — Organisation der Kundenbedienung in Schalterhallen. Eine Neuerung für Kreditinstitute, dargestellt am Beispiel einer Zweigstelle der Nassauischen Sparkasse in Wiesbaden, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 17 - 19.

Schell, Hans D. — Planung und Bewertung von Zweigstellen, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a. M., Jg. 26 (1973), S. 251 - 254.

Schlechthaupt, Wolf-Dieter — Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken. Baseler Dissertation 1970, Freiburg i. Br. 1971.

Schlenke, J. — Nochmals "Fahrbare Zweigstellen", Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 122 - 125.

Schmidt — Einzahlungsautomaten und Stumme Zweigstellen. Ein Erfahrungsbericht über den praktischen Einsatz und die technische Fortentwicklung, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 10 (1961), S. 87 - 90.

Schmölders, Günter — Der Umgang mit Geld im privaten Haushalt. (Beiträge zur Verhaltensforschung. Hrsg. v. Günter Schmölders. H. 10). Berlin 1969.

Schneider, Erich — Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil. Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 12. durchges. u. verb. Aufl. Tübingen 1969.

Schneider, Günter	Konsumentenkredite in Zeiten von Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit, "Teilzahlungswirtschaft", Düsseldorf, Jg. 22 (1975), H. 3, S. 20.
Schürmann, Heinz	2 Jahre AV-Training bei der Sparkasse Drieburg. Beste Voraussetzung für die Verkaufsschulung, "Deutsche Sparkassenzeitung", Bonn, Jg. 36 (1974), Nr. 45, S. 3.
Seidel, Dieter	Zweigstellenplanung. In: Handbuch der Marktforschung. Unveröffentlichtes Manuskript. Hrsg. v. Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Stuttgart 1974, S. I/11 - 23.
Seyffert, Rudolf	Der Standort der Einzelhandelsbetriebe. In: Handbuch des Einzelhandels. Hrsg. v. R. Seyffert. Stuttgart 1932, S. 151 - 163.
Sieben, Günter	Prospektive Erfolgserhaltung - Ein Beitrag zur Lehre der Unternehmenserhaltung, "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", Wiesbaden, Jg. 34 (1964), S. 628 - 641.
Siepmann, Jürgen Dietrich	Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. Fritz Voigt, Bd. 40). Berlin 1968.
Derselbe	Die Marktforschung als Hilfsmittel der Zweigstellenpolitik. Versuch einer Standortkalkulation für Kreditinstitute, "Blätter für Genossenschaftswesen", Bonn, Jg. 115 (1969), S. 366 - 379.
Slevogt, Horst	Marketing für das Bankgeschäft. In: Handbuch der Bankenwerbung. Hrsg. v. Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt a.M. 1972, S. 9 - 45.
Derselbe	Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg.20 (1972), S. 84 - 106.

Slocum John W. jr. and Mathews, H. Lee	Social Class and Income as Indicators of Consumer Credit Behavior, "Journal of Marketing", Homewood, Ill., Vol. 34 (1970), pp. 69 - 74.
Sprengel, Hans-Erhard	Selbstordnungsmaßnahmen des Kreditgewerbes auf dem Gebiete der Zweigstellenerrichtung, "Sparkasse", Bonn, Jg. 77 (1960), S. 279 - 281.
Stackelberg, Heinrich v.	Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Hand- und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften. Hrsg. v. Edgar Salin u. Arthur Spiethoff. 2. Aufl. Tübingen u. Zürich 1951.
Stahel, Peter	Finding the Best Bank Site, "Banking" o.O., Jg. 61 (1968/1969), March 1969, pp. 54, 92 and 94.
Statistisches Bundesamt	Fachserie M: Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen. Reihe 18: Einkommens- und Verbrauchsstichprobe. 2. Vermögensformen und -bestände privater Haushalte 1969.
Dasselbe	Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart u. Mainz 1971, S. 481 u. 482.
Dasselbe	"Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz, o.Jg. (1970), S. 71*.
Dasselbe	"Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz, o.Jg. (1972), S. 76*.
Dasselbe	"Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz, o. Jg. (1974), S. 69*.
Steen, Herbert	Erfahrungen mit dem Spätschalter, "Bank und Markt", Frankfurt a. M., Jg. 3 (1974), Nr. 6, S. 26 - 29.
Straub, Horst	Optimale Finanzdisposition. Ihre Bestimmung und ihr Einfluß auf die Liquiditätsreserven von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Meisenheim am Glan 1974.
Stützer, Rudolf	Der Zins aus der Sicht des Sparers, "Der langfristige Kredit", München, Jg. 23 (1972), S. 223 - 230.

Süchting, Joachim	Die Einkaufswirtschaftlichkeit von Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 10 (1968), S. 277 - 280.
Derselbe	Aspekte langfristiger Personalplanung in Kreditinstituten, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 13 (1971), S. 65 - 71.
Derselbe	Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, "Kredit und Kapital", Berlin, Jg. 5 (1972), S. 269 - 300.
Süchting, Joachim und Boening, Dieter	Der personale Verkaufsprozeß von Bankleistungen, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 11 (1971), S. 364 - 370.
Tack, Werner	Zweigstellen im Container, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen," Frankfurt a.M., Jg. 27 (1974), Ausgabe Technik, Beilagenheft zu Nr. 20 v. 15. Okt. 1974, S. 14.
Tenge, Paul-Hermann	Grundsätzliche Überlegungen zum Bau von Bankgebäuden, "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 5 (1963), S. 36 - 38 u. S. 86 - 88.
Thalau, G.	Die Gestaltung der Kassenhalle nach betriebsorganisatorischen Gesichtspunkten, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 13 (1964), S. 19 - 22.
Thiele, Wilhelm	Ausstattung "Fahrbarer Zweigstellen" unter besonderer Berücksichtigung der Unfallverhütungsvorschrift "Kassen", "Der Volksbank-Betrieb", Wiesbaden, Jg. 10 (1968), S. 7 - 11.
v. Thünen, Johann Heinrich	Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Jena 1826. 2. Aufl. Jena 1921.
Tübel, Werner	Kassenhallengestaltung und Einsatz von Terminals im Rahmen marktorientierter Geschäftspolitik, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 22 (1973), S. 145 - 148.

Völling, Johannes — Die geschäftliche Konzeption der Sparkassen, "Sparkassen international", Genf, Jg. 60 (1974), S. 5 - 7.

Weber, Alfred — Über den Standort der Industrien. 1. Teil. Reine Theorie des Standorts. 2. Aufl. Tübingen 1922.

Weiß, Ulrich — Marktforschung der Kreditinstitute. Die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen und ihr Einfluß auf die Verhaltensweise der Institute. (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Hrsg. v. Fritz Voigt, Bd. 30). Berlin 1966.

Derselbe — Marktforschung, Absatzpolitik und längerfristige Planung bei Kreditinstituten, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 7 (1967), S. 334 - 339.

Wiechers, Hans — Bewertung und Übertragung von Sparkassenzweigstellen. (Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Hrsg. v. Ludwig Mülhaupt. Bd. 15). Wiesbaden 1973.

Wilkens, Klaus — Inhalt und Problematik bankspezifischer Führungsinformationen. Hamburger Dissertation 1974.

Derselbe — Modifizierte Gesamtzinsspannenrechnung als Planungsinstrument der Bankleitung (II). Zweiter Teil: Möglichkeiten und Probleme einer Differenzierung der Erfolgsinformationen nach Bankstellen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 23 (1974), S. 88 - 92.

Wolf, Herbert — Marktforschung im Kreditgewerbe, "Bank-Betrieb", Köln, Jg. 7 (1967), S. 270 - 274.

Wotzka, Paul — Standortwahl im Einzelhandel. Standortbestimmung und Standortanpassung großstädtischer Einzelhandelsbetriebe. (Veröffentlichungen des HWWA-Instituts für Wirtschaftsforschung). Hamburg 1970.

Zahn, Ernest — Wohlstandszunahme und Konsumentenkredit. In: Die Finanzen des privaten Haushalts. Festschrift für Walter Kaminsky. Hrsg. v. Franz Schneider. Frankfurt a. M. 1969, S. 228 - 235.

Zink, Günter — Der Versuch einer modelltheoretischen Lösung des bankbetrieblichen Standortproblems, "Österreichisches Bank--Archiv", Wien, Jg. 18 (1970), S. 173 - 183.

Derselbe — Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Standortanalyse im Kreditgewerbe, "Österreichisches Bank--Archiv", Wien, Jg. 18 (1970), S. 286 - 302.

Derselbe — Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, "Österreichisches Bank-Archiv", Wien, Jg. 19 (1971), S. 19 - 31.

Zügel, Walther — Personalplanung der Sparkassen, "Deutsche Sparkassenzeitung", Bonn, Jg. 36 (1974), Nr. 70, S. 2.

O. Verf. — "Nachholbedarf" an Mikro-Bankstellen, "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", Frankfurt a. M., Jg. 18 (1965), S. 91.

O. Verf. — Erfahrungen mit fahrbaren Zweigstellen, "Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen", Bonn, Jg. 16 (1967), S. 115 - 117.

O. Verf. — The branch problem, "The Banker", London, Vol. 118 (1968), pp. 678 - - 683.

O. Verf. — Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte. Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, "Wirtschaft und Statistik", Stuttgart u. Mainz, o. Jg. (1971), S. 137 - 142.

O. Verf. Standortwechsel ohne Probleme. Fertigbau-Zweigstellen bieten neue Möglichkeiten, "Geldinstitute", Bad Wörrishofen, o. Jg. (1974), H. 2, S. 22 - 23.

O. Verf. Neubau der Stadtsparkasse Viersen. Geschäftsstelle Süchteln - funktionale Kassenhalle in elegantem Design. Ein Selekta Objektbericht. Beilage zu "Sparkasse", Bonn, Jg. 91 (1974), H. 10.

Lebenslauf

Am 12. 2. 1946 wurde ich als Tochter des damaligen technischen Fernmeldeinspektors Curt Becker und seiner Ehefrau Marga in Großburgwedel/Krs. Burgdorf geboren.

Von 1952 bis 1956 besuchte ich die Volksschule Pfalzstraße in Hannover und ging anschließend auf das dortige Mädchengymnasium der Sophienschule, wo ich im Februar 1965 die Reifeprüfung ablegte.

Nach einer zweijährigen Banklehre bei der Dresdner Bank in Hannover nahm ich im Sommersemester 1967 das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen auf. In der Zeit vom 1. 5. 1969 bis 31. 12. 1970 arbeitete ich als studentische Hilfskraft bei Herrn Professor Dr. E. Leitherer am Lehrstuhl für Betriebliche Marktlehre und vom 1. 5. 1971 bis zum 31. 7. 1971 als wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Bankbetriebslehre und Unternehmungsfinanzierung (Leiter: Professor Dr. H.-D. Deppe). Am 10. 11. 1971 bestand ich an der Universität Göttingen die Prüfung für Diplom-Kaufleute.

Seit dem 1. 11. 1971 bin ich bei Herrn Professor Dr. H.-D. Deppe am Lehrstuhl für Bankbetriebslehre und Unternehmungsfinanzierung beschäftigt: zunächst bis zum 31. 12. 1971 als wissenschaftliche Hilfskraft und dann vom 1. 1. 1972 bis 14. 11. 1972 als Verwalterin einer wissenschaftlichen Assistentenstelle. Am 15. 11. 1972 wurde ich in das Beamtenverhältnis auf Widerruf berufen.